

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

**Совершенствование системы профессионального отбора персонала
в организации МУП «Управление коммунальным комплексом»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ О.В. Кружкова
(подпись)

« ____ » _____ 2017 г.

Руководитель ОПОП

_____ Ю.А. Горбунова
(подпись)

« ____ » _____ 2017 г.

Нормоконтролер

_____ А.Б. Хрусталев
(подпись)

« ____ » _____ 2017 г.

Исполнитель:

Пахтусова Юлия Витальевна
обучающийся группы Б-51z, 5
курса, заочного отделения,
направление «38.03.03 -
Управление персоналом»

(подпись)

Научный руководитель:

И.А. Симонова канд. фил. наук,
доцент

(подпись)

Екатеринбург 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ ПРОБЛЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОТБОРА В МУП «УКК» КРАСНОТУРЬИНСК.....	6
1.1. Характеристика деятельности МУП «УКК» Краснотурьинск.....	6
1.2. Анализ системы управления персоналом в МУП «УКК» Краснотурьинск.....	15
1.3. Анализ проблемы профессионального отбора в организации МУП «УКК» Краснотурьинск.....	21
Выводы по главе 1.....	30
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОТБОРА В МУП «УКК» КРАСНОТУРЬИНСК.....	31
2.1. Разработка мероприятия по совершенствованию системы профессионального отбора в МУП «УКК» Краснотурьинск.....	31
2.2. Нормативно-правовое обоснование внедрения мероприятий по совершенствованию системы профессионального отбора МУП «УКК» Краснотурьинск.....	45
2.3. Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы профессионального МУП «УКК» Краснотурьинск.....	53
Выводы по главе 2.....	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	58
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	62
ПРИЛОЖЕНИЕ1.....	67

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность: Конкурентная борьба среди участников рынка является развитием рыночной экономики, выдвигается на первый план человеческий фактор. Уровень знаний и умений, нацеленность на достижение результата - это одни из главных качеств, которыми должен обладать персонал. Конечный результат трудовой деятельности сотрудника (удовлетворенность заработной платой, условиями труда, коллектив в целом, возможность карьерного роста и саморазвития) - половина успешного развития и процветания организации в целом.

В практике профессиональному отбору персонала уделяется все больше внимания, поскольку успешное ведение деятельности во многом определяется профессионализмом не только сотрудников, но и непосредственно руководителей.

Что бы использовать эффективность человеческого фактора, необходимо иметь резерв квалифицированного персонала, который способен выполнить не только требуемые должностные обязанности, но и улучшить и привнести что-то полезное и новое в рабочий процесс. Подбором и адаптацией персонала должны заниматься квалифицированные специалисты отдела кадров.

Многие российские организации, опираясь на зарубежный опыт ведения кадровой политики, стремятся повысить конкурентоспособность и стабильность, за счет найма квалифицированных специалистов. Подобная тенденция является следствием того, что в условиях рыночных отношений предъявляются новые требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам персонала. Все это приводит к тому, что необходимо внедрять новые методы и технологии оценки персонала при его профессиональном отборе.

Актуальность исследования, подтверждается тем, что

профессиональный отбор персонала в организациях (как важнейший стратегический фактор ее успеха) не допускает необдуманных действий. Потому что неверные решения в вопросах отбора и найма сотрудников могут послужить началом снижения конкурентоспособности и доходности деятельности для организации. Однако, в настоящее время для российских компаний свойственно жертвовать профессионализмом сотрудников в пользу родственных или дружественных связей. Именно последние все чаще становятся главным критерием профессионального отбора сегодня.

Актуальность для организации заключается в возможности совершенствования системы профессионального отбора для определения потребности в персонале с учетом реализуемой руководством и основных целей учреждения, анализа работы по имеющимся вакансиям, получение точной информации о том, какие требования к работникам предъявляет вакантная должность, установления квалифицированных требований, необходимых для успешного выполнения работ.

Теоретическая разработанность темы: Несмотря на важность вопроса профессионального отбора персонала в отечественной литературе освещаются в основном только традиционные методы отбора персонала (Ильин Д.Л., Лаврушин О.И.).

В зарубежной же литературе представлено существенное разнообразие технологий и методов, но объять все инновации в данной сфере не представляется возможным. В свою очередь российские предприятия опасаются внедрять инновационные методы отбора персонала, поскольку не имеют необходимых для этого квалифицированных специалистов.

Проблема исследования заключается в необходимости поиска путей решения профессионального отбора в МУП «УКК» Краснотурьинск.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы профессионального отбора в организации МУП «УКК» Краснотурьинск.

Для реализации данной цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Провести анализ состояния системы профессионального отбора в организации МУП «УКК» Краснотурьинск.

2. Определить проблемы в системе профессионального отбора в организации МУП «УКК» Краснотурьинск.

3. Разработать рекомендации по совершенствованию системы профессионального отбора в организации МУП «УКК» Краснотурьинск.

Объектом исследования является отбор персонала в организации.

Предметом исследования выпускной квалификационной работы является система отбора персонала муниципального унитарного предприятия «Управление коммунальным комплексом» Краснотурьинск.

При написании выпускной квалификационной работы использовались следующие **методы**: анализ литературных источников, обобщение.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ ПРОБЛЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОТБОРА МУП «УКК» КРАСНОТУРЬИНСК

1.1. Характеристика деятельности организации

Муниципальное унитарное предприятие «Управление коммунальным комплексом» в дальнейшем именуемое «Предприятие», было создано в соответствии с постановлением администрации городского округа Краснотурьинск от 04.10.2010 № 1446 «Об отмене постановления Главы городского округа Краснотурьинск от 29.11.2006 № 1105 «О ликвидации муниципального унитарного предприятия «Жилищное эксплуатационное предприятия».

Предмет деятельности - содержание, эксплуатация, ремонт систем водоснабжения и водоотведения городского округа Краснотурьинск, и так же содержание объектов коммунально-бытового назначения.

Для достижения целей организация осуществляет, в установленном законодательством РФ порядке, следующие основные виды деятельности:

- производство, передача и распределение пара и горячей воды;
- сбор и очистка воды и распределение воды;
- удаление сточных вод, отходов и аналогичная деятельность;
- производство общестроительных работ;
- устройство покрытий зданий и сооружений;
- производство прочих строительных работ;
- монтаж инженерного оборудования зданий и сооружений;
- аренда строительных машин;

- деятельность автомобильного грузового автотранспорта;
- аренда движимого и недвижимого имущества;
- управление недвижимым имуществом;
- предоставление услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию приборов и инструментов для измерения контроля, испытания, навигации, локации и других целей;
- монтаж приборов контроля и регулирования технологических процессов;
- прочая деятельность по техническому контролю, испытаниям и анализу.

МУП «УКК» - это продуктивно развивающееся предприятие, которое с мая 2011 года на территории городского округа Краснотурьинск проводит эксплуатацию объектов коммунальной инфраструктуры, обеспечивает городу Краснотурьинск тепловую энергию и горячую воду, осуществляет подачу питьевой воды в водопроводные сети потребителям городского округа Краснотурьинск, а так же вырабатывает и подает тепловую энергию и горячего водоснабжения потребителям поселков городского округа Краснотурьинск.

У предприятия МУП «УКК» имеются лицензии на реализацию следующей деятельности: эксплуатировать взрывоопасные производственные объекты; производство работ по монтажу, ремонту и обслуживанию средств обеспечения пожарной безопасности зданий и сооружений; пользование недрами (добыча питьевых подземных вод для питьевого, хозяйственно-бытового и технологического водоснабжения на территории городского округа Краснотурьинск. А так же у предприятия имеется допуск к определенным видам работ, которые могут оказать влияние на безопасность объектов капитального строительства.

В организации работает более 300 человек. Это высококвалифицированные специалисты, знающие свое дело. Ремонтный персонал предприятия сконцентрирован в отдельное подразделение

(аварийно-ремонтная служба), что помогает ему выполнять ремонтные работы быстро, качественно и профессионально.

В течение 2015-2016 гг. предприятием для обеспечения бесперебойного тепло-водоснабжения и водоотведения в городе Краснотурьинске и на поселках заменено: 6 961,7 м – водопроводных сетей; 256,9 м – канализационных сетей; 5 979,84 м – тепловых сетей.

К тому же, специалистами предприятия на инженерных коммуникациях заменено 825 единиц запорной арматуры (задвижки и краны). Установлено и починено 38 водоразборных колонок. Установлено более 30 новых пожарных гидрантов, починено 14 пожарных гидрантов. В результате заметно снизились затраты холодной воды и объем покупок коммунальных ресурсов.

Для обеспечения безубыточной деятельности, ввиду снижения объемов потребления коммунальных услуг жителями, уменьшением нормативов потребления, предприятие участвует в проектах развития инженерной инфраструктуры города, реализуемых частными инвесторами, в том числе – это Амбулаторный диализный центр, торговый центр «Столичный» и др.

Большое внимание предприятие МУП «УКК» уделяет исполнению производственного контроля качества питьевого и горячего водоснабжения. Производственный контроль выполняется согласно с рабочей программой, утверждённой органами Роспотребнадзора, перед поступлением в распределительную сеть, а также в точках водоразбора наружной и внутренней водопроводной сети.

На рисунке 1 представлена организационная структура управления.

Данная схема имеет две ступени управления:

- директор, заместитель директора, работники управления;
- начальники служб, линейный персонал.

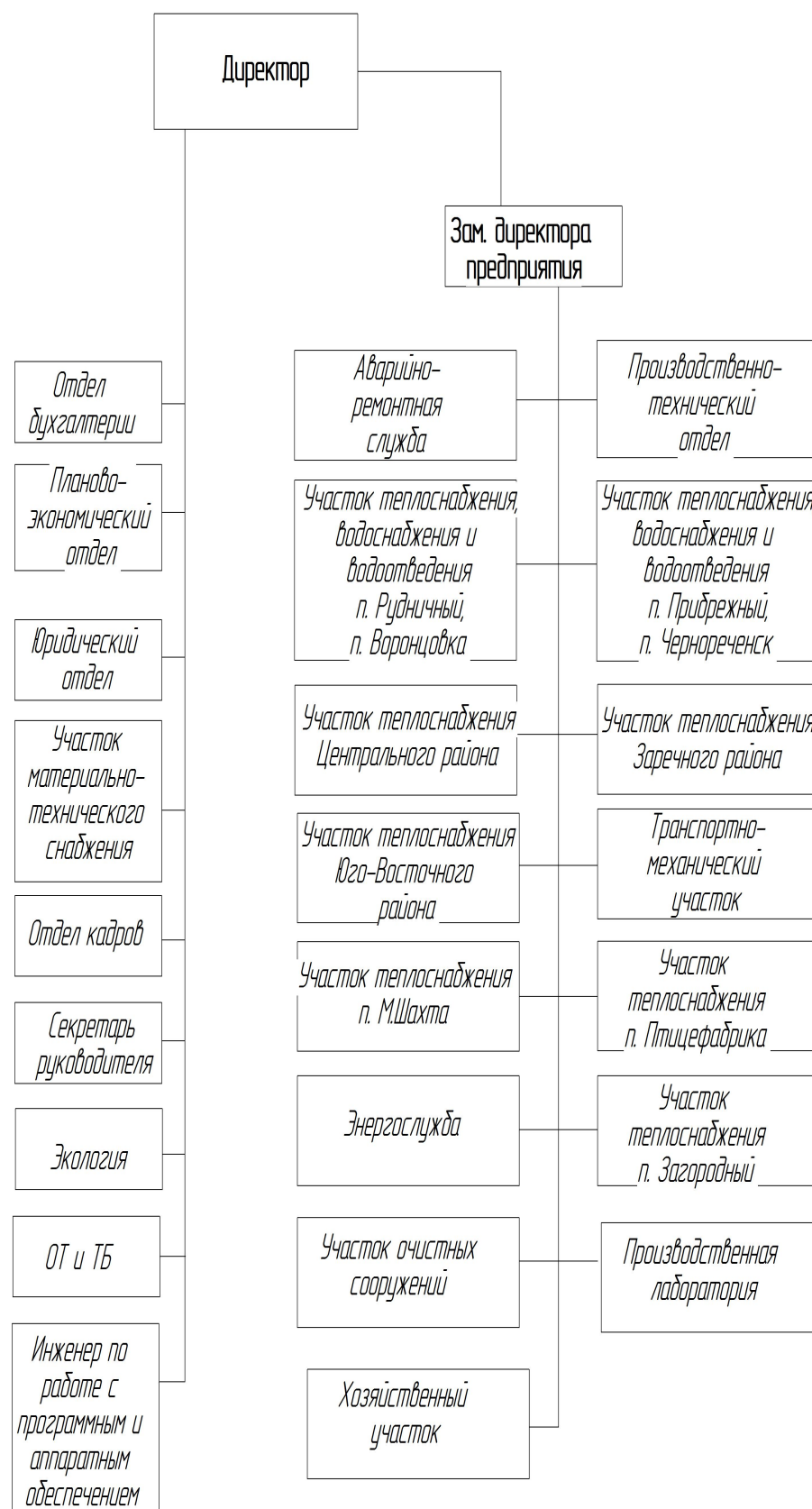


Рис. 1 – Организационная структура управления в МУП «УКК»
Краснотурьинск

Линейное управление – это процесс прямого подчинения. Преимущество линейного управления — это четкая система указаний и выполнения, четкий приказ, точное исполнение и прямая отчетность о проделанной работе. Это преимущество и используется в линейно-функциональной структуре. Основные линейные звенья - это производство.

Линейное подчинение (подразделения) принято сохранять для производственных процессов – заместитель по производству→начальник цеха→начальник смены→бригадир→бригада. Это пример линейного построения в организации.

Функциональное управление – это процесс работы с конкретной функцией, выполнение только этой функции не касаясь напрямую других функций организации.

Преимущество специализации функционального построения используется в линейно-функциональной структуре.

Типичные функциональные подразделения это – экономический отдел, финансовый отдел, отдел кадров, бухгалтерия. Чем крупнее организация, тем больше может быть функциональных подразделений, а функции в большей степени дробятся.

Основной принцип линейно-функционального построения заключается в том, что основные производственные решения принимает линейный руководитель, отвечающий за это направление, функциональные же подразделения работают совместно с линейным руководителем (на схеме это взаимодействие приведено пунктирными линиями), и не участвуют в непосредственном управлении производственным персоналом, то есть все исполнители подчинены только одному линейному руководителю. В такой ситуации принцип единоначалия будет соблюдаться.

Таким образом, главная особенность линейно-функциональной структуры в том, что она дает возможность использовать сразу достоинства и линейного и функционального подходов к управлению. А вот главный недостаток, который характерен для данного класса структур заключается в

слабой гибкости. Организации крайне сложно приспосабливаются к изменениям во внешней среде, при использовании такого построения аппарата управления. Чтобы улучшить приспособление к среде, стали появляться новые структуры управления – дивизиональные и матричные.

Далее перейдем к анализу персонала организации.

В таблице 1 приведен анализ персонала по одному из общих признаков – возрасту.

Таблица 1 – Распределение сотрудников МУП «УКК» Краснотурьинск по возрасту

Группы сотрудников по возрасту, лет	Численность работников на конец года, чел.			Удельный вес, %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
До 20	14	16	16	5,14	5,57	5,2
20-30	81	82	82	29,7	28,57	27,06
30-40	121	126	149	44,48	43,9	49,17
40-50	19	22	22	6,98	7,66	7,26
50-60	25	28	23	9,19	9,75	7,59
Более 60	12	13	11	4,41	4,52	3,63
Итого	272	287	303	100	100	100

На рисунке 2 наглядно представим структуру сотрудников по возрасту за 2016 год.

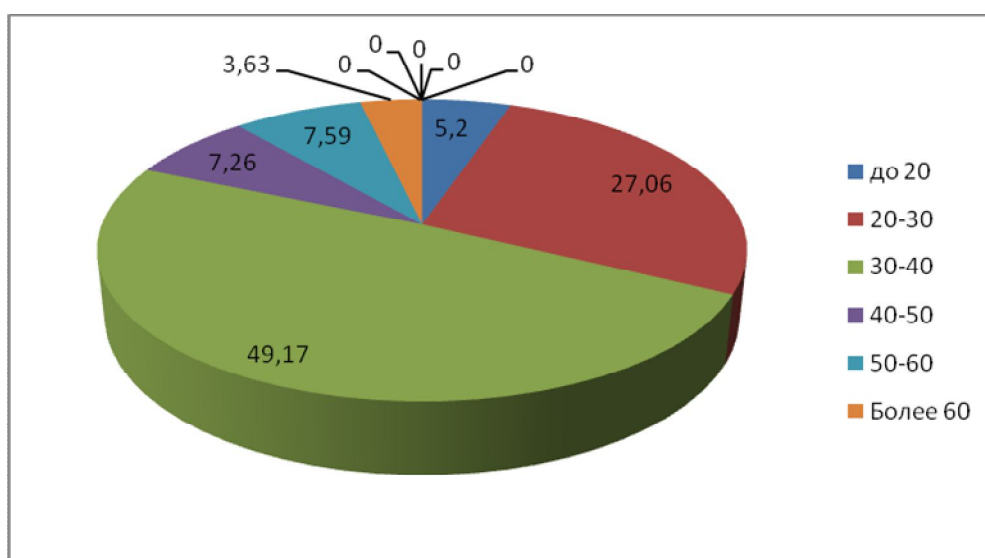


Рис. 2 – Структура сотрудников по возрасту, 2016 г.

Приведенные в таблице 1 и на рисунке 2 данные позволяют сделать вывод о том, что за исследуемый период ощутимо повысилась доля сотрудников МУП «УКК» Краснотурьинск в возрасте 30 – 40 лет, и также снизилась доля работников предпенсионного и пенсионного возраста. Эти факторы привели к тому, что средний возраст сотрудников МУП «УКК» Краснотурьинск снизился на 2,5 года и составил ровно 43 года.

Далее необходимо проанализировать качественный состав трудовых ресурсов МУП «УКК» Краснотурьинск, т.е. распределение работающих по уровню образования и по стажу работы (таблица 2-3).

Таблица 2 – распределение сотрудников МУП «УКК» Краснотурьинск по образованию

Группы сотрудников по образованию	Численность работников на конец года, чел		Удельный вес, %	
	2015 г.	2016 г.	2015 г.	2016 г.
Среднее	46	58	16,02	19,14
Незаконченное среднее специальное	8	1	2,78	0,33
Среднее специальное	196	203	68,29	66,99
Высшее	37	41	12,89	13,53
Итого	287	303	100	100

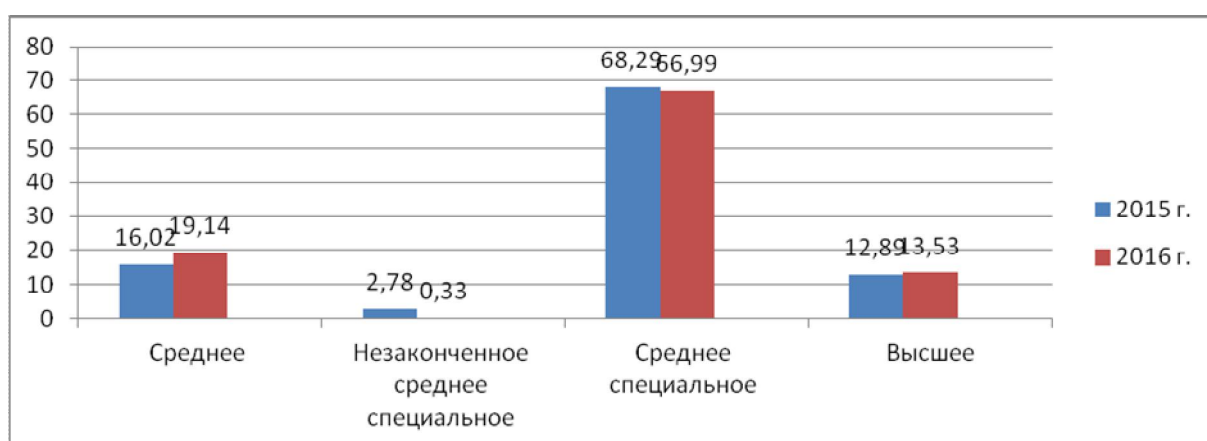


Рис. 3 - Динамика распределения работников по образованию за период с 2015 по 2016 гг.

На рисунке 3 наглядно представим динамику распределения работников МУП «УКК» Краснотурьинск по образованию.

Как видно из представленных данных, в качественном отношении среди кадров преобладают (более половины от всей численности) работники со средне-специальным образованием, чуть более трети – это сотрудники со средним образованием.

Таблица 3 - распределение сотрудников МУП «УКК»
Красноурьинск по трудовому стажу

Группы сотрудников по образованию	Численность работников на конец года, чел		Удельный вес, %	
	2015 г.	2016 г.	2015 г.	2016 г.
До 5	14	16	5,14	5,57
От 5 до 10	81	82	29,7	28,57
От 10 до 15	168	172	58,53	56,76
От 15 до 20	19	22	6,98	7,66
Свыше 20	5	11	1,74	3,63
Итого	287	303	100	100

На рисунке 4 графически представлена динамика распределения сотрудников МУП «УКК» Красноурьинск по трудовому стажу.

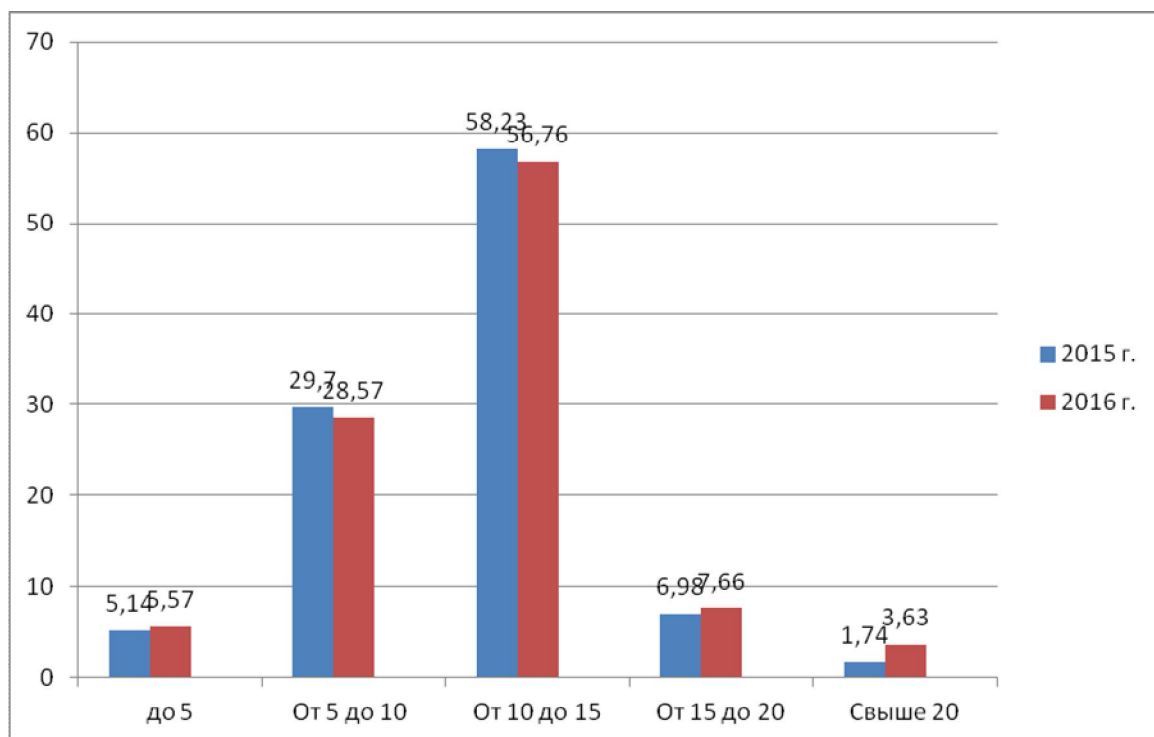


Рисунок 4 – Динамика распределения сотрудников МУП «УКК»

Красноурьинск по трудовому стажу за период с 2015 по 2016.

Что касается стажа сотрудников МУП «УКК» Красноурьинск (учитывая общий стаж по записям в трудовой книжке, а не только стаж

работы на исследуемом предприятии), то необходимо отметить, что значительная доля работающих обладает длительным стажем работы – в совокупности, сотрудников, имеющих трудовой стаж более 10 лет в МУП «УКК» Краснотурьинск – 58,53%, хотя в 2016-м году тот показатель снизился до 56,76 %.

Соответственно, возросло количество малоопытных сотрудников (со стажем до 5 лет) со 14 человек в 2016 году.

Как правило, в организации с большим количеством сотрудников, обновление кадрового состава просто неизбежно. Это связано по нескольким причинам: увольнение по собственному желанию, увольнение по причине нарушения трудовой дисциплины сотрудником, армия, переезд в другой город на постоянное место жительства, окончание обучения в ВУЗах и т.д.

В таблице 4 представлен анализ увольнений сотрудников МУП «УКК» Краснотурьинск по данным на 2015-2016 гг.

Таблица 4 – Движение персонала в МУП «УКК» Краснотурьинск за 2015-2016 гг.

Показатель основного персонала	На конец 2015 года, чел.	На конец 2016 года, чел.
Принято на работу	4	20
Выбыло	15	16
В том числе: увольнение по собственному желанию	14	15
Нарушение трудовой дисциплины	1	1
Переезд в другой город	0	0
Армия	0	0
Окончание обучения в ВуЗах	5	7
Фактическая численность сотрудников	287	303

По данным таблицы 4 можно сделать вывод, что наиболее частой причиной увольнения сотрудников является увольнение по собственному желанию.

1.2. Анализ системы управления персоналом в МУП «УКК» Краснотурьинск

Отдел кадров руководствуется в своей работе:

- Трудовой Кодекс РФ;
- Кадровая политика;
- Устав МУП «УКК»;
- коллективным трудовым договором предприятия;
- правилами внутреннего распорядка;
- положением об отделе кадров;
- положением о комплексной системе управления по охране труда;
- локальными нормативными актами предприятия, в том числе документами системы менеджмента качества (СМК);
- положением о защите персональных данных работников;
- нормативные документы кадровой службы;
- методический материал, касающийся кадровых вопросов;
- законодательные и нормативные акты;
- структуру и штаты предприятия его профиль, специализацию и перспективы развития;
- порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с кадрами и их движением.

Организационная структура системы Управления Персоналом.

Управление персоналом по уровням:

1. Высший уровень УП, к нему относятся:

- Директор предприятия;
- Зам. директора предприятия.

Оперативное совещание руководителей структурных подразделений при директоре.

2. Средний уровень УП, к нему относится:

- отдел кадров.

Управление персоналом на линейном уровне.

Одну из ведущих ролей в УП в организации, одни из главных обязанностей имеют прямые руководители - это начальники служб, отделов, участков, других структурных подразделений - им следует выполнять полный перечень функций по УП.

Из-за того, что в кадровой службе не поставлена работа по курированию линейных подразделений, руководители цехов и отделов не получают методичную, техническую помощь в УП, поэтому они были вынуждены выполнять в том числе и не специфические для них функции.

Функции отделов УП и других подразделений. Блок-схема процесса внутри службы УП (таблица 5)

Таблица 5 –Блок-схема процесса внутри службы УП

Ответственный/ исполнитель	Схема процесса	Документы, записи
Начальники подразделений/ начальник УП	Планирование потребностей в персонале	Штатное расписание
Начальники подразделений/ начальник УП	Планирование	Заявка
Начальник УП/ работник ОК	Извещение о вакансиях	Объявления
Начальник УП/ работник ОК	Подача заявки в УП	Заявление, договор, журналы, личная карточка работника
Работники ОК/ руководители подразделений	Организация работ по адаптации и закреплению персонала	
Начальник ОПК/ руководители подразделений	Извещение о вакансиях	Удостоверения, свидетельства

Ответственный/ исполнитель	Схема процесса	Документы, записи
Начальник ОПК/ руководители подразделений	Проведение аттестации руководителей, специалистов и рабочих	Акты о проведении аттестации
Начальник УП/ руководители подразделений	Найм персонала	Заявления, приказы, докладные записки, объяснительные записки
Начальник УП/ работник ОК	Увольнение персонала	Заявление

В ходе реализации процесса «Управление персоналом» достигаются следующие цели:

- обеспечение поиска и найма рабочих и специалистов;
- обеспечение подготовки персонала;
- оформление документов по движению персонала;
- организация работ по закреплению персонала на предприятии.

Описание блок-схемы процесса.

Потребность в персонале планируется штатным расписанием с учетом плана производства, годового бизнес-плана.

На основании анализа, штатного расписания начальник подразделения начальнику УП заявку на подбор персонала, с указанием предъявляемых требований к кандидату на вакансию (далее – кандидат).

Отдел кадров извещает о вакансиях путем:

- размещает объявления на заводском стенде;
- размещает объявления в СМИ и на сайтах Internet;
- размещает заявки в отделе занятости населения.

При обращении кандидатуры на вакантную должность в отделе кадров по поводу устройства на работу работник отдела кадров проверяет его документы (паспорт, документы об образовании, военный билет, трудовую книжку)

Квалификация кандидата на приём должности, оценивается начальником подразделения в определенных рамках рабочей инструкции, при этом всем начальник разужнаёт каков профессионализм кандидата в этой сфере, и так же отвечает на вопросы его, после чего принимается решения об принятие или же отказе сотруднику. Если же начальника подразделения устраивают все ответы, он даёт одобрение на подпись кандидата о приёме на работу.

Опираясь на подписанный документ начальником подразделения, дальше идёт заполнение и оформление документов о приёме на работу на данную должность. Затем следует определение по двум сторонам: первая сторона отвечает и определяет номер приказа, должность, характер работы и подразделение; вторая же сторона является осмотром здоровья, как ещё называют " обходным листом ". Что следует пройти выбранной кандидатуре, это медосмотр. Для его прохождения рабочие должны посетить районную поликлинику. Последующие, кандидатура обязана пройти инструктаж по охране труда, техники безопасности, противопожарной безопасности.

Сотрудник отдела кадров ознакомляет работника с правилами распорядка во время работы, все это должно быть подписано от руки сотрудника, и аналогичное знакомство с коллективным договором, должностной инструкцией. В приказе и трудовом договоре кандидатурыначальник ОТЗ прописывает сумму оплаты труда и категорию.

На вновь принимаемого работника сотрудник отдела кадров заводит личную карточку, где отображаются необходимые сведения на основании предъявленных документов: ИНН, страховое пенсионное удостоверение (если есть), документ по инвалидности – рабочая группа (если есть), паспорт, диплом об образовании, медицинский полис, свидетельство о браке, о рождении детей (до 16 лет), трудовая книжка (фиксируется в журнал регистрации «Движение трудовых книжек»), и должен дать согласие на обработку персональных данных работника.

После того, как сдали заявления в отдел кадров, работник отдела кадров проверяет все необходимые подписи. Ведущий инженер по кадрам заключает трудовой договор (ТД разрабатывается юристами МУП «УКК» с учетом положений ТК РФ, коллективного договора МУП «УКК» правил внутреннего трудового распорядка МУП «УКК» должностной инструкции работника. Пример ТД в приложении). В трудовом договоре прописаны условия материального и социально-бытового обеспечения, а так же условия режима труда и отдыха в зависимости от условий труда. Трудовой договор подписывается с одной стороны Директором МУП «УКК», а с другой стороны – кандидатурой на вакантную должность. Сотрудник знакомится с трудовым договором, заполняет необходимые графы и подписывает его.

Один экземпляр трудового договора хранится у наемника, второй в архиве отдела кадров МУП «УКК» 75 лет.

Приказу и ТД сотрудник отдела кадров дает порядковый номер и регистрирует его уже в журнале регистрации трудового договора произвольной формы (обязательно нужно заполнить: Ф.И.О., должность, подразделение, дата оформления трудового договора, адрес проживания) и в журнале приказов произвольной формы (обязательно заполняется: Ф.И.О., должность наемника, подразделение, дата оформления приказа, и адрес).

Сотрудник отдела кадров выдает бланк, что бы заполнили расписку о согласии работника на обработку персональных данных.

Работник получает в бюро пропусков пропуск, который и хранится у него. В случае утери пропуск восстанавливается за счет его личных средств.

Сотрудник отдела кадров записывает данные нового работника в две программы: «КАДРЫ», «Is-pro».

Сотрудник отдела кадров оформляет записи в трудовой книжке и личной карточке работника.

При повышении работника на более востребованную должность, работник пишет заявление на имя начальника подразделения, в котором работает в настоящее время. Заявление подписывает начальник

подразделения, на имя которого оно написано, и начальник подразделения куда переводится работник. Заявление согласовывают с ОТЗ (штатная единица и заработная плата) и подписывают у начальника управления персоналом. Пример оформления заявления о переводе.

Работник с подписанным заявлением обращается к сотруднику отдела кадров для заполнения дополнительного соглашения к трудовому договору. Дополнительное соглашение пишется в двух экземплярах на основании служебной записки от начальника подразделения, согласованной с ОТЗ. Оформляется приказ на перевод. Служебная записка хранится в ОК.

Сотрудник отдела кадров регистрирует дополнительное соглашение в журнале регистрации трудового договора, указывается дата и присваивается ДС номер в журнале переводов, произвольной формы где (обязательное заполнение: дата перевода, номер приказа, из какого цеха (отдела), в какой цех (отдел), Ф.И.О., профессия по которой работал ранее, профессия по новому месту работы, дата начала на новой работе).

Сотрудник отдела кадров готовит проект приказа о переводе работников (специалистов, рабочие специальности) на другую работу, который согласовывается с начальником управления персоналом, начальником ОТЗ, начальником юридического отдела. Приказ подписывает директор МУП «УКК», работник ознакомливается с приказом под роспись. Приказ хранится в архиве отдела кадров в течение 75 лет. На руководящий состав приказ в организации издается на обычном бланке, утвержденным по МУП «УКК».

Текущая работа по движению персонала также фиксируется следующими документами:

- приказами о предоставлении отпуска;
- распоряжениями об отзыве из отпуска;
- заявлениями работника;
- докладными;
- объяснительными записками.

Когда увольняют работника из МУП «УКК», работник должен написать заявление с указанием причины. Заявление подписывает начальник подразделения, начальник управления персоналом.

Сотрудник отдела кадров на основании подписанного заявления издает приказ о расторжении трудового договора с работником (увольнении), с визой начальника подразделения, самого работника. Обратная сторона приказа – обходной лист, который работник должен подписать в подразделении предусмотренных формой. Один экземпляр работник сдает в бухгалтерию, а второй остается в отделе кадров.

В день увольнения ведущий специалист отдела кадров предоставляет сотруднику трудовую книжку.

Отбирает медицинский полис – и дает справку о том, что взял его для предъявления на новом месте работы с указанием номера медицинского полиса.

1.3. Анализ проблемы профессионального отбора в МУП «УКК» Краснотурьинск

В МУП «УКК» Краснотурьинск процедура профессионального отбора персонала – важнейшая составляющая деятельности отдела кадров. Основной задачей кадровой службы является выбор методов и технологий, позволяющих минимизировать ошибки и подобрать действительно достойных кандидатов.

Система профессионального отбора в МУП «УКК» Краснотурьинск представляет собой ряд процедур, организованных в четком порядке и проводимых в несколько этапов:

- мониторинг кадровой ситуации и своевременное определение потребности в новых кадрах;

- поиск кандидатов на вакантные места;
- первичный анализ сведений и резюме;
- предварительное интервьюирование кандидатов по телефону;
- собеседование с соискателями;
- отбор наиболее подходящих кандидатов и передача их резюме руководителю;
- собеседование с кандидатами, проводящееся руководителем;
- принятие окончательного решения;
- наем соискателя.

В МУП «УКК» Краснотурьинск начальник каждого отделения стремится работать с самыми толковыми, исполнительными, неконфликтными специалистами. В МУП «УКК» Краснотурьинск руководители отделений лично участвуют в профессиональном отборе. Рассмотрим этот процесс в части отбора будущих сотрудников из тех кандидатов, которые уже найдены кадровой службой (рисунок 5).



Рис. 5 - Участие руководителей отделов МУП «УКК» Краснотурьинск в процессе профессионального отбора

Весь процесс профессионального отбора разделен на две части (рисунок 6): первичный (им занимается в основном кадровая служба) и окончательный (проходит в тесном контакте с руководителем).

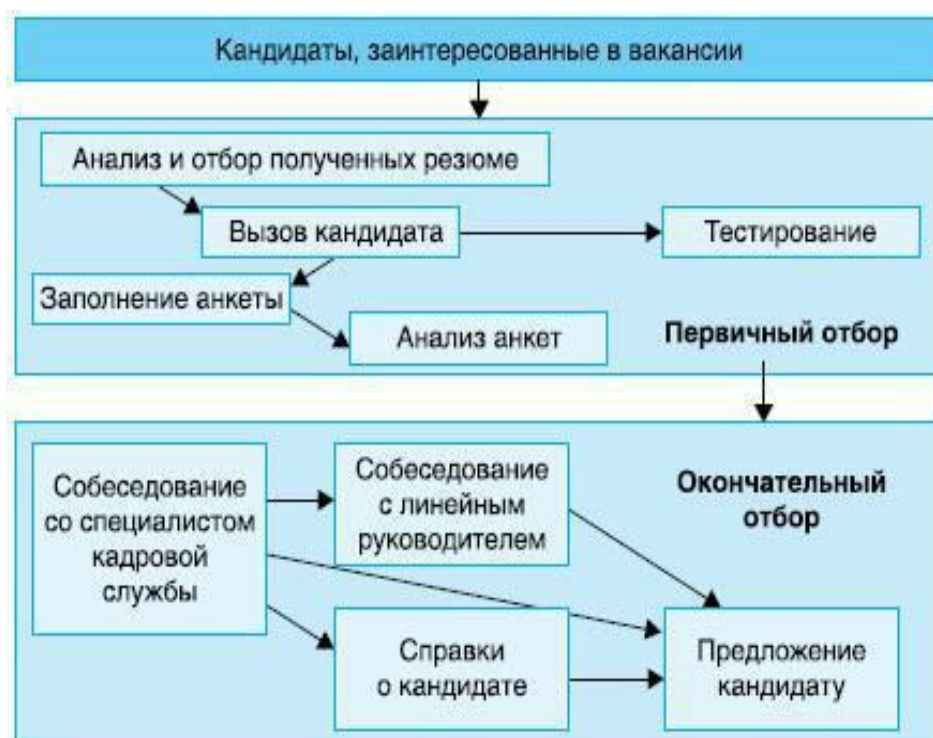


Рис. 6 - Технология профессионального отбора в МУП «УКК»
Краснотурьинск

В ходе первичного отбора в МУП «УКК» используются производительные и недорогие технологии. Хотя они и не очень точны, но зато экономят время руководителей.

На этой стадии возможны два типа ошибок:

1. Пропуск на этап окончательного отбора неподходящих кандидатов. Ошибка неприятная (начальнику приходится тратить время на разговор с явно неподходящим кандидатом, да и на следующих соискателей, отобранных кадровой службой, он смотрит уже с недоверием), но не фатальная.

2. Подходящий кандидат не проходит стадию первичного отбора или же отказывается от прохождения дальнейших этапов. Это гораздо более опасная ошибка.

Чтобы избежать ошибки второго рода, в МУП «УКК» иногда применяется такой метод, который можно назвать «таинственный кандидат», по аналогии с известным методом «таинственный клиент». Метод необходимо применять осторожно, так как демонстрирует высокую степень недоверия руководства к своему отделу кадров.

Более рациональным, и в итоге повышающим качество отбора, представляется плотное сотрудничество управленцев с кадровым отделом. Уже на этапе анализа резюме сотрудники кадровой службы МУП «УКК» Краснотурьинск совещаются с начальниками подразделений о том, кого не пропускать дальше. Такая же процедура проводится при завершении первичного отбора.

Тесты, используемые при профессиональном отборе в МУП «УКК», можно разделить на две основные группы: профессиональные и психологические. Первые представляют собой опрос с вариантами ответов, где вероятность угадать правильный ответ значительно меньше. А иногда профессиональные тесты строятся как реальные рабочие задания.

В МУП «УКК» разрабатываются профессиональные тесты и задания самостоятельно. Такой подход вполне имеет право применяться. Психологические тесты также можно разделить на два типа: на умственные способности (память, мышление, словарный запас, умение работать с текстом, цифрами) и тесты оценки личности.

Когда выбирают тесты для системы отбора персонала в МУП «УКК» Краснотурьинск, тестируют эти же задания сначала на опытных специалистах. Если же результаты покажут положительный ответ, то значит тесты пригодны, и можно тестировать на кандидатах. И важно, чтобы с ними работали только специально обученные люди. Результаты должны храниться только в строгой конфиденциальности.

На этапе первичного отбора, в МУП «УКК» сотрудники отдела кадров проводят индивидуальное интервью с кандидатами. Не являясь профессионалами в функциональной области будущих работников,

кадровики обычно сосредотачиваются на оценке «общих характеристик» – аналитических способностей, характера, жизненной философии, мотивации, трудоспособности, совместимости с организацией.

Результаты собеседования должны быть письменно зафиксированы, и проанализированы, обоснованы решением будет принят кандидат на вакантную должность или нет.

Ожидаемый результат встречи с кандидатом – это обоснованное мнение руководителя отделения МУП «УКК» Краснотурьинск: подходит или не подходит этот кандидат на работу (рисунок 7).

В результате интервью, оцениваются в первую очередь профессиональные качества претендента, в силу его способностей и желания выполнять работу. В это же время определяют степень личной совместимости начальника с работником.



Рис. 7 - Стадии собеседования с руководителем отделения МУП «УКК»

В самом начале изучаются все имеющиеся материалы о претенденте: резюме, анкета, рекомендации, результаты тестов и заключение по итогам собеседования с сотрудником кадровой службы. Далее составляют краткий план собеседования. В плане анализируют по двум основным частям: вопросы к претенденту и рассказ о его будущей работе, а также об условиях приема на работу.

В МУП «УКК» Краснотурьинске имеются три вида собеседований: биографическое, ситуационное, структурированное. Рекомендуется применять в практике все три элемента.

Биографическое собеседование основано на изучение фактов из жизни человека. Прежде всего, определяется его опыт в других организациях, достижения и упущения. Задается вопрос и про образование, например почему он выбрал именно это учебное заведение, какие дополнительные курсы или тренинги кандидат проходил. Ситуационное собеседование на базе важной важной производственной ситуации, которую предлагают обсудить и решить ее претенденту [13; С. 40].

Структурированное собеседование входят вопросы, которые помогают протестировать уровень развития у соискателя наиболее важных для данной должности компетенций. Сама структура собеседования строится по основным областям деятельности предлагаемой вакансии. Вопросы могут быть следующих типов: «Как вы это делали?», «Как вы стали бы это делать?», «Как вы теперь стали бы делать то, что делали раньше?».

Наиболее часто используемые технологии профессионального отбора в МУП «УКК» Краснотурьинск включают:

- рекрутинг;
- скрининг;
- executivesearch.

Технология рекрутинга используется чаще всего в тех случаях, когда осуществляется отбор линейных специалистов. В этом случае составляется описание имеющейся вакансии, и указываются, при необходимости, дополнительные требования к кандидатам. Объявление с описанием вакансии размещается в СМИ, интернете на специализированных сайтах, в тех местах, где с ним может ознакомиться как можно больше профессионалов, ищущих работу [16; С. 65].

К подобной недорогой технологии профессионального отбора относится и скрининг. Он используется в тех случаях, когда требования к

кандидату и его способностям невелики – достаточно, чтобы он соответствовал некоторым формальным критериям. По данной технологии набирается младший технический состав – водители, уборщицы, секретари, работники хозяйственной службы, те, от кого не требуется каких-то особых личностных качеств.

Когда в МУП «УКК» Краснотурьинск требуются работники редких специальностей или специалисты на высшие должности, можно прибегнуть к такой технологии отбора персонала, как *executivesearch* – прямой или целевой поиск. В этом случае в числе кандидатов рассматриваются даже те специалисты, которые не давали объявления о поиске работы, но сведения о которых имеются в базах данных кадровых агентств. Разработка системы профессионального отбора в МУП «УКК» Краснотурьинск должна производиться с учетом всех существующих технологий. С ростом рынка труда и конкуренции в области поиска сотрудников, специалисты в области HR постоянно разрабатывают новые технологии отбора и оценки персонала, ориентироваться в которых – задача любого грамотного кадрового работника.

В профессионального отбора в МУП «УКК» Краснотурьинск в зависимости от специфики вакантной должности, используются как внутренние, так и внешние кадровые резервы. К внутренним относится поиск в числе сотрудников организации. К внешним источникам относится отбор кандидатов с помощью работников МУП «УКК» Краснотурьинск, размещение объявлений в СМИ и интернете, сотрудничество с учебными заведениями, государственными центрами занятости и кадровыми агентствами.

Анализ системы профессионального отбора в МУП «УКК» Краснотурьинск показывает, что внутренние источники чаще всего используются в тех случаях, когда освобождаются вакансии руководителей подразделений различного уровня. С использованием технологии *executivesearch* возможно подобрать кандидатов внутри МУП «УКК»

Краснотурьинск, знакомых с особенностями работы и корпоративной культурой, на обучение и адаптацию которых не потребуется потратить много времени и средств.

Технологии рекрутинга и скрининга целесообразно использовать, когда отбор кандидатов осуществляется с помощью сотрудников МУП «УКК» Краснотурьинск, привлекающих в этом качестве своих знакомых. Эти же технологии, так же, как и *executivesearch* достаточно эффективны, если поиск осуществляется через СМИ и порталы поиска работы в интернете. Однако совершенствование технологии профессионального отбора делает необходимостью учет требований, предъявляемых к кандидатам на имеющиеся вакансии. Если это высококлассный специалист или руководитель, размещать объявление необходимо в профильных изданиях и на специализированных сайтах. Поиск линейного и низкоквалифицированного персонала можно осуществлять через местные СМИ.

МУП «УКК» Краснотурьинск зачастую ищет претендентов среди выпускников средних и высших учебных заведений. В этом случае с наибольшим эффектом может применяться технология *executivesearch*, поскольку дипломированные специалисты уже обладают некоторым набором базовых теоретических знаний. А вот при обращении в государственные центры занятости, на учете в которых, как правило, состоят работники невысокой квалификации, лучше воспользоваться методиками рекрутинга или скрининга.

Таким образом, анализ системы профессионального отбора в МУП «УКК» Краснотурьинск выявил следующие недостатки:

- 1) Процесс профессионального отбора осуществляется стихийно, технология отбора четко не определена, не нормирована;
- 2) Выдвигаемые первоначально требования к кандидату, на протяжении всего процесса отбора постоянно меняются, т.к. нет должностных инструкций для каждого сотрудника на предприятии с четким

обозначением обязанностей, следовательно, невозможно четко закрепить и требования к кандидату и т.д;

3) Не проводится проверка рекомендаций кандидата.

В результате происходит увеличение материальных затрат, связанных с потерями от неэффективного процесса профессионального отбора.

В настоящий момент, в МУП «УКК» Краснотурьинск не существует однозначных рекомендаций по использованию той или иной технологии профессионального отбора – в каждом отделении руководителю необходимо самостоятельно определять, какие из них окажутся наиболее эффективными. Совершенствование системы профессионального отбора в организации подразумевает определенный опыт сотрудников, на которых возложено управление персоналом. Профессиональный отбор на вакантные места в МУП «УКК» Краснотурьинск проводят специалисты, имеющие представление о работе подразделений организации, необходимые практические навыки и знание основ психологии.

Следовательно, можно сделать вывод, что деловая оценка и профессиональный отбор требует творческого осмысленного подхода от тех, кто занимается ею на профессиональной основе. Совершенствование системы профессионального отбора в МУП «УКК» Краснотурьинск позволяет заметно повысить эффективность работы предприятия и укомплектовать ее кадровый состав высококвалифицированными специалистами, способными работать с максимальной отдачей.

Выводы по главе 1

Муниципальное унитарное предприятие «Управление коммунальным комплексом» в дальнейшем именуемое «Предприятие», создано в соответствии с постановлением администрации городского округа

Краснотурьинск от 04.10.2010 № 1446 «Об отмене постановления Главы городского округа Краснотурьинск от 29.11.2006 № 1105 «О ликвидации муниципального унитарного предприятия «Жилищное эксплуатационное предприятия». В МУП «УКК» Краснотурьинск процедура профессионального отбора персонала – важная составляющая деятельности отдела кадров. Основной задачей кадровой службы является выбор методов и технологий, позволяющих минимизировать ошибки и подобрать действительно достойных кандидатов.

Анализ системы профессионального отбора в МУП «УКК» Краснотурьинск выявил следующие недостатки:

- 1) Процесс профессионального отбора осуществляется стихийно, технология отбора четко не определена, не нормирована;
- 2) Выдвигаемые первоначально требования к кандидату, на протяжении всего процесса отбора постоянно меняются, т.к. нет должностных инструкций для каждого сотрудника на предприятии с четким обозначением обязанностей, следовательно не возможно четко закрепить и требования к кандидату и т.д;
- 3) Не проводится проверка рекомендаций кандидата.

В результате происходит увеличение материальных затрат, связанных с потерями от неэффективного процесса профессионального отбора.

ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОТБОРА В МУП «УКК» КРАСНОТУРЬИНСК

2.1. Разработка мероприятия по совершенствованию системы профессионального отбора в МУП «УКК» Краснотурьинск

В нашей стране работодатели очень серьезно заинтересованы в качественной работе сотрудников, так как хорошее качество влияет на результат, а каждому работодателю нужно наилучшее достижение его сотрудников. Именно поэтому каждый из сотрудников должен хорошо знать своё дело, быть не малоопытным - подчеркнём, что хороший опыт показывает высокое качество работы, так же квалифицированным и конечно быть настроенным на достижение результата.

Чтоб достичь цель, рабочая сила должна быть направлена на свои обязанности и на время проведённое за некий период, для овладения нужными данными. Но не избежать тех ситуаций, когда требуются новые сотрудники на приём в организацию. Тогда стоит внимательно отбирать претендентов, в которых есть уверенность на сотрудничество, и отличится они должны такими качествами как: качественная работа; стабильность на рабочем месте; цель на результат не только своей работы, но и на результат команды.

В таблице 6 представим проблемы и возможные пути решения.

Таким образом, как было указано выше, необходимость совершенствования процесса системы профессионального отбора в МУП «УКК» Краснотурьинск определена рядом причин:

1) Процесс профессионального отбора осуществляется стихийно, технология отбора четко не определена, не нормирована;

Таблица 6 - Проблемы и возможные пути решения

Проблема	Решение
Процесс профессионального отбора осуществляется стихийно, технология отбора четко не определена, не нормирована.	Строго определить этапы профессионального отбора и его методы
Выдвигаемые первоначально требования к кандидату, на протяжении всего процесса отбора постоянно меняются, т.к. нет должностных инструкций для каждого сотрудника с четким обозначением обязанностей, поэтому возможно четко закрепить и требования к кандидату и т.д.	Закрепить требования к кандидату на основании профиля должности
Не проводится проверка рекомендаций кандидата	Ввести обязательную проверку рекомендаций кандидата

2) Выдвигаемые первоначально требования к кандидату, на протяжении всего процесса отбора постоянно меняются, т.к. нет должностных инструкций для каждого сотрудника с четким обозначением обязанностей, поэтому возможно четко закрепить и требования к кандидату и т.д.;

3) Не проводится проверка рекомендаций кандидата.

В результате можно предложить следующие рекомендации по совершенствованию системы профессионального отбора на предприятии:

- 1) строго определить этапы профессионального отбора и его методы;
- 2) закрепить требования к кандидату на основании профиля должности;
- 3) Ввести обязательную проверку рекомендаций кандидата.

Таким образом, представим направления совершенствования процессов отбора в организации в виде рисунка (рисунок 8).



Рис. 8 - Направления совершенствования процессов отбора персонала

Проанализировав, было выявлено, что наиболее «узкими» местами в процессе отбора в системы профессионального отбора в МУП «УКК» Краснотурьинск являются:

1. «Поиск кандидата».
2. «Отбор кандидатов».

Графически структура процесса «Профессиональный отбор кандидатов» может выглядеть как на рисунке 9.

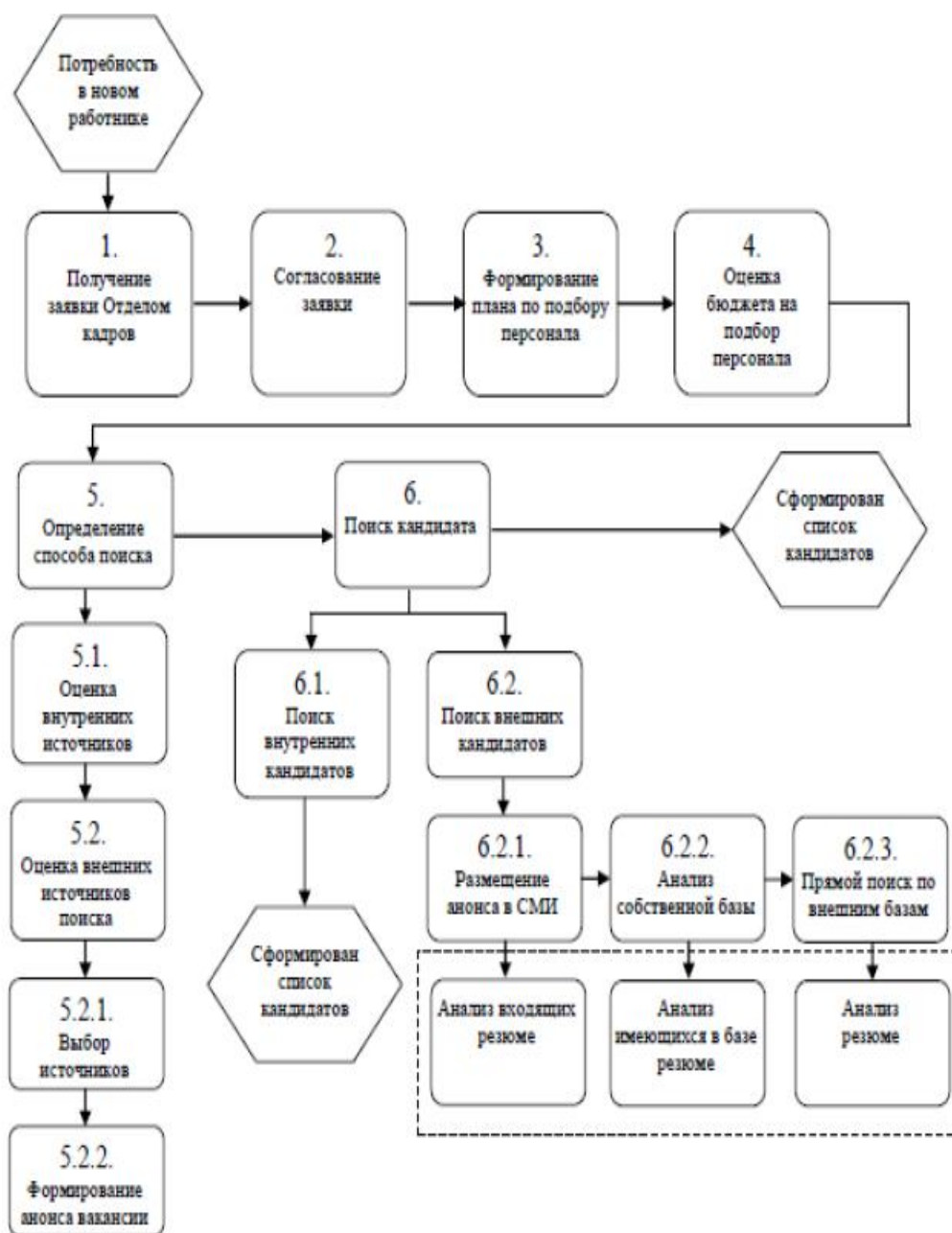


Рис. 9 – Функциональная структура процесса «Профессиональный отбор кандидатов»

Следовательно, описывая регламенты, которые касаются конкретных этапов процесса, нужно учитывать сроки их выполнения и требования к качеству реализации процесса. Примерные сроки по каждой операции процесса «Профессиональный отбор кандидатов» представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Время на осуществление функций и операций процесса «Профессиональный отбор кандидатов»

Операция/функция	Вход	Примерные сроки	Документы
1. Получение заявки	Заявка на отбор персонала	8 рабочих часов	1. Положение об отборе персонала 2. Заявка на отбор персонала
2. Оценка заявки	Заявка на отбор специалиста		1. Заявка на отбор персонала 2. Мониторинг рынка труда
3. Согласование заявки	Заявка и мониторинг рынка труда	4 рабочих часа	1. «Профиль должности» 2. Заявка на отбор персонала
4. Формирование плана по отбору персонала	Заявка на отбор персонала	80 рабочих часов	1. План по отбору персонала на период
5. Оценка финансовых ресурсов	План по отбору персонала на период	4 рабочих часа	1. Бюджет на отбор персонала
6. Определение способа поиска и источников получения информации о кандидатах	Заявка на отбор персонала, бюджет на отбор персонала	1 рабочий час	1. Согласованный план поиска со сроками
7. Поиск внутренних кандидатов	Заявка на поиск персонала	4-8 рабочих часов	1. Заявка на отбор персонала 2. Электронная база сотрудников 3. Профиль должности
8. Формирование анонса вакансии	Заявка на отбор персонала	2 рабочих часа	1. Заявка на отбор персонала 2. Аналогичные анонсы
9. Размещение анонса	Анонс вакансии	2-4 рабочих часа	1. Анонс вакансии 2. Список СМИ
10. Инициативный поиск кандидатов	Заявка на отбор персонала	20-40 рабочих часов	1. Электронная база кандидатов 2. Внешние базы кандидатов

Операция/функция	Вход	Примерные сроки	Документы
11. Получение и первичная обработка информации о кандидатах	Резюме кандидатов	По плану отбора персонала (4-8 рабочих часов)	1. Профиль должности 2. Заявка на отбор персонала 3. Резюме
12. Составление списка «интересных» кандидатов и определение графика собеседования	База резюме	8 рабочих часов	1. Профиль должности 2. Заявка на отбор персонала 3. Резюме 4. Отчет по результатам поиска кандидатов
Итого		145-175 рабочих часов	

В соответствии с описанием процесса «Профессиональный отбор кандидатов» в структуру документооборота входят:

- 1) положение об отборе персонала;
- 2) заявка на отбор персонала;
- 3) форма мониторинга рынка труда;
- 4) бюджет на отбор персонала;
- 5) план по отбору персонала;
- 6) правила ведения электронной базы кандидатов;
- 7) требования к анонсу вакансий;
- 8) профиль должности;
- 9) отчеты по результатам работы.

Важность процесса «Профессиональный отбор кандидатов» определяется в первую очередь риском совершить ошибку при отборе нового кандидата, который усугубляется тем, что его стоимость, как правило, достаточно ощутима и измеряется в конкретных финансовых показателях затрат, превращающихся в случае ошибки в статью убытка, а не прибыли.

Для того чтобы совершенствовать систематизацию процесса «Профессиональный отбор кандидатов» необходимо создать его фундамент.

От того, насколько прочно основание будущей системы отбора, зависит качество результата.

Поэтому задачей совершенствования процесса профессионального отбора в МУП «УКК» Краснотурьинск – увеличить эффективность процесса отбора. Это значит, что при найме наилучшего кандидата можно уверенно говорить о нем как о «специалисте своего дела – человеке профессии», специалисте, адекватном своей должности.

Структура функций и операций процесса «Отбор кандидатов» как структурная часть «Профессиональный отбор персонала» представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Время на осуществление функций и операций процесса
«Отбор кандидатов»

Операция/функция	Примерные сроки	Документы
1. Получение заявки	8 рабочих часов	1. Положение о отборе персонала 2. Заявка на отбор персонала
2. Отбор заявки	2 рабочих часа	1. Заявка на отбор персонала 2. «Профиль должности»
3. Согласование заявки	2 рабочих часа	1. «Профиль должности» 2. Заявка на отбор персонала
4. Проведение отбора внутренних кандидатов	2-4 рабочих часа на каждого кандидата	1. «Профиль должности» 2. Заявка на отбор персонала
5.Получение и первичная обработка информации о кандидатах	2 рабочих часа на каждого кандидата	1. Профиль должности 2. Заявка на отбор персонала 3. Резюме
6.Первичное телефонное собеседование	0,3 рабочих часа на каждого кандидата	1. Профиль должности 2. Заявка на отбор персонала 3. Резюме
7. Организация оценочных интервью	1-2 рабочих часа на каждого кандидата	1. Список финальных кандидатов 2. График проведения интервью
8. Проведение оценочного интервью	2-5 рабочих часа на каждого кандидата	1. Резюме 2. Профиль должности 3. Заявка на отбор персонала

Продолжение таблицы 8

Операция/функция	Примерные сроки	Документы
9. Анализ полученных результатов	1-2 рабочих часа на каждого кандидата	1. Результаты отбора 2. Профиль должности 3. Заявка на отбор персонала
10. Передача обратной связи кандидатам	16 рабочих часов	1. Список финальных кандидатов 2. Список кандидатов, не прошедших интервью
11. Формирование списка итоговых кандидатов и результатов отбора для передачи руководству	2-4 рабочих часа	1. Список кандидатов 2. Резюме финальных кандидатов 3. Итоговые бланки полученных результатов 4. Профиль должности 5. Заявка на отбор персонала
12. Выбор и согласование финальных кандидатов	1-2 рабочих часа	1. Список финальных кандидатов для приглашения на повторное интервью
13. Организация финальных интервью	1-2 рабочих часа	1. График проведения интервью
14. Проведение финальных оценочных интервью	2-4 рабочих часа на каждого кандидата	1. Отчетная форма по результатам отбора
15. Анализ полученных результатов	1 рабочий час на каждого кандидата	1. Список кандидатов для проверки рекомендаций
16. Проверка рекомендаций	1-2 рабочих часа на каждого кандидата	1. Анкеты кандидатов 2. Резюме кандидатов 3. Список рекомендаций
17. Выбор наилучшего кандидата	1-2 рабочих часа	1. ФИО кандидата 2. Резюме кандидата
Итого	90-240 рабочих часов	

Таким образом, необходимо оценить кандидата на соответствие профессии, должности, предприятию, а не так, как принято в МУП «УКК» Краснотурьинск.

Но прежде чем оценивать, нужно иметь определенный стандарт должности, включающий:

1) непосредственно функционал должности, определяющий требования к опыту и навыкам кандидата;

2) профиль специальных/профессиональных компетенций, являющийся стандартом требований к знаниям специалиста;

3) личностный профиль, позволяющий сотруднику выполнять свои обязанности с необходимым качеством и в требуемые сроки, а также предоставляющий ему возможность гармоничного соответствия корпоративным ценностям и нормам;

4) шкалу отбора, определяющую в абсолютных цифрах уровни выраженности требуемых профилей и, соответственно, демонстрирующую допустимые пороги для возможности рассмотрения конкретных соискателей на вакантные должности;

5) стандарт системы отбора кандидатов, как то: интервью по компетенциям, кейсы, профессиональные тесты, психологические методики, необходимые и достаточные для отбора личностных качеств и свойств.

Все перечисленные стандарты можно отразить в профиле должности как основополагающем документе, позволяющем систематизировать всю касающуюся требований должности к кандидатам и уже работающим сотрудникам и позволяющем определить степень их соответствия этим требованиям.

Функционал должности должен содержать цели и задачи должности, описание деятельности сотрудника - обязанностей в рамках своей должности, включенных в общую структуру предприятия в целом или подразделения в частности. Функционал должности имеет следующую структуру [18; С. 30]:

1. Общие положения - название должности и подразделения.
2. Включенность должности в ключевые бизнес-процессы.
3. Тип подчинения, матрица взаимодействия с подразделениями компании.
4. Ключевые задачи и функциональные обязанности.
5. Требования к знаниям и навыкам.
6. Рабочая документация.
7. Права и ответственность.

8. Критерии эффективности и формы отбора деятельности.

Знания кандидатов определяется с помощью неких вопросов, задаваемых менеджером персонала, но ему в этом процессе плотно помогают профильные специалисты и руководитель подразделений.

К сожалению, не все претенденты бывают искренними на собеседовании, бывают такие случаи, когда приходящий сотрудник расхваливает себя и выставляет в хорошем свете совсем неискренне и говорят только то, что хотят слышать от него. Именно поэтому хотят ввести проверку у предыдущего работодателя и услышать ту или иную рекомендацию о кандидате.

Нечестно пытаются пробиться на рабочее место большое количество людей, получившие знание только из интернета, без всякого опыта. Вероятно, что такой сотрудник будет только во вред организации.

Но бывают разные ситуации, что опытный сотрудник может переволноваться из-за незнакомого места, большого количества вопросов и т.п. именно это может помешать показать свою сильную сторону. Чтобы все точно разузнать о сотруднике, без всякого обмана и риска, нужно сделать проверку рекомендаций у предыдущего работодателя. Ведь разные бывают ситуации из-за чего сотрудник меняет место работы, как важные жизненные ситуации, так и нарушение внутреннего распорядка.

Поэтому лучше перестраховаться и узнать точную причину о смене должности того человека, которого рассматривают на вакантную должность у предыдущего работодателя. Ещё будет важно узнать насколько человек ответственный и целеустремленный. После этого разговора можно делать выводы и принимать точные решения по претенденту на работу.

Да, не всегда можно доверять полученным результатам, так как мы все знаем, что ситуации бывают разные, и сотрудники порой не очень хорошо прощаются со своим работодателем, но все же для более ясной картинки о претенденте, проверка рекомендаций может послужить одним из решающих

моментов при принятии итогового решения по конкретному сотруднику [19; С. 121].

Не исключено, что есть такие кандидаты, у которых нет опыта работы, и у них нет возможности предоставить данные телефона бывшего начальника. Если это студент, то есть возможность связаться с его научным руководителем или старостой.

В такой ситуации предприятие не понесет никаких затрат. Один телефонный звонок бывшему начальнику может кардинально изменить результаты собеседования, и повлиять на итоговое решение об его устройстве на работу. В таблице 9 представлены примерные вопросы, которые можно задать во время телефонного звонка бывшему работодателю, для изучения более точного выявления сильных и слабых сторон претендента.

Таблица 9 – Вопросы бывшему работодателю путем телефонного звонка

Задаваемый вопрос	Цель вопроса
Какой временной период работал у Вас сотрудник в организации?	Во многих организациях не практикуют официальное трудоустройство с первого дня работы. Так же многие работодатели делают запись в трудовой книге гораздо позже, чем сотрудник уже занимает должность. Поэтому задав данный вопрос, мы можем проверить достоверность информации, полученной от претендента, а также получить информацию о постоянстве работника. Естественно, если сотрудник работал на предыдущем месте работы очень короткий срок, это уже показатель его непостоянства как сотрудника.
Причина его увольнения?	Благодаря данному вопросу мы можем сравнить информацию, которую мы уже получили от сотрудника. Этот вопрос поможет проверить достоверность информации.

Задаваемый вопрос	Цель вопроса
Как Вы можете охарактеризовать его поведение в коллективе?	Учитывая, что в организации работает большое количество человек, мы должны четко понимать, что они все разные, так же как и их характер. Естественно в каждой организации приветствуется партнерство, открытость и честность. Получив ответ на данный вопрос, мы сможем в дальнейшем использовать полученную информацию на периоде его адаптации в коллективе. Если человек открытый и общительный, то ему будет гораздо проще влиться в большой коллектив, нежели сотруднику, который закрыт к общению, и с трудом находит общий язык в коллективе. Значит, на него в дальнейшем стоит обратить больше внимания в его адаптационный период в коллективе.
Допускал - ли он опоздания, невыходы, частые больничные?	Получив ответ на данный вопрос, мы сможем сделать вывод о добросовестности и ответственности сотрудника, а так же сможем уже на этом этапе выявить сотрудника, у которого существуют серьезные проблемы со здоровьем, о которых он мог умолчать на собеседовании

Также предлагается внедрение прелиминаринга. Под ним понимается привлечение к работе молодых перспективных специалистов (выпускников вузов и студентов) посредством стажировки и производственной практики, которые в будущем станут залогом успеха организации. Это ключевой метод омоложения штата.

Однако, если рассматривать этот метод с точки зрения организации управления персоналом в компании, то он является трудоемким. Так как организация «получает» новичка, которого нужно контролировать и обучать, а не готового специалиста, у которого имеются определенные навыки и опыт.

Но если в компании грамотно выстроена система адаптации и обучения персонала, то прелиминаринг является отличным способом найти лояльных молодых сотрудников, которые обновят коллектив. Данный метод набирает обороты на российском рынке, в то время как в Европе он давно представляет собой отдельную задачу менеджеров по персоналу и закрепился в основном списке услуг рекрутинговых агентств.

Применение прелиминаринга позволяет организациям привлекать в свой штат перспективных выпускников учебных заведений, успешно адаптировать их под свои нормы, стандарты работы и психологический климат, тем самым обеспечивая себе успешность в будущем.

Вариации сотрудничества при прелиминаринге предполагают применение технологий, таких как:

- презентация организации (знакомство выпускников и студентов с самой организацией, ее родом деятельности, политикой, перспективами развития, местом на рынке);
- рекрутинг молодых специалистов (то есть поиск и отбор «необходимых» студентов для прохождения практики или работы в организации);
- проведение совместных мероприятий с ВУЗами для непосредственного общения студентов и работодателей (например, ярмарка вакансий или дни карьеры);
- проведение конкурсов среди студентов.

Наличие налаженных контактов с высшими учебными заведениями и их службами по содействию с трудоустройством позволяет гарантировать привлечение в организацию лучших выпускников и студентов ей подходящих.

Применение данного метода в организации предлагается осуществлять так: первое - по заданию руководителя проводится презентация с целью ознакомления выпускников и студентов с организацией. Далее

подготавливаются документы для заключения договоров по прохождению стажировки или практики.

Второе - непосредственное привлечение молодых специалистов на работу в организацию. Для того, чтобы повысить эффективность отбора персонала, рекомендуется ввести следующую процедуру: студент, который проходит практику в организации, заполняет анкету, предоставляет резюме и проходит тестирование. После этого (по окончании практики), он ставится в кадровый резерв организации и, если возникнет потребность в отборе сотрудника, приглашается на работу.

Но нужно учитывать успешность в его работе в ходе прохождения практики и умение обучаться. Если появилась необходимость в новом сотруднике, «резервисты по прелиминарингу» должны пройти дополнительное собеседование, в виде интервью, и в дальнейшем приглашаются на работу. Эта процедура помогает привлекать молодых специалистов, по которым сокращается период обучения и адаптации [31; С. 212].

Процесс отбора кадров с применением метода прелиминаринг состоит из 7 этапов:

- первый этап – первичное знакомство и собеседование с кандидатами;
- второй этап – сбор и обработка информации о кандидатах;
- третий этап – оценка качеств и составление «портрета» работника;
- четвертый этап – сравнение реальных качеств кандидатов с требованиями должности;
- пятый этап – сравнение потенциальных кандидатов и выбор наилучшего;
- шестой этап – назначение и утверждение кандидата на должность, а так же подписание трудового договора;

- седьмой этап – проверка адаптации и работы в учебный период (рисунок 10).

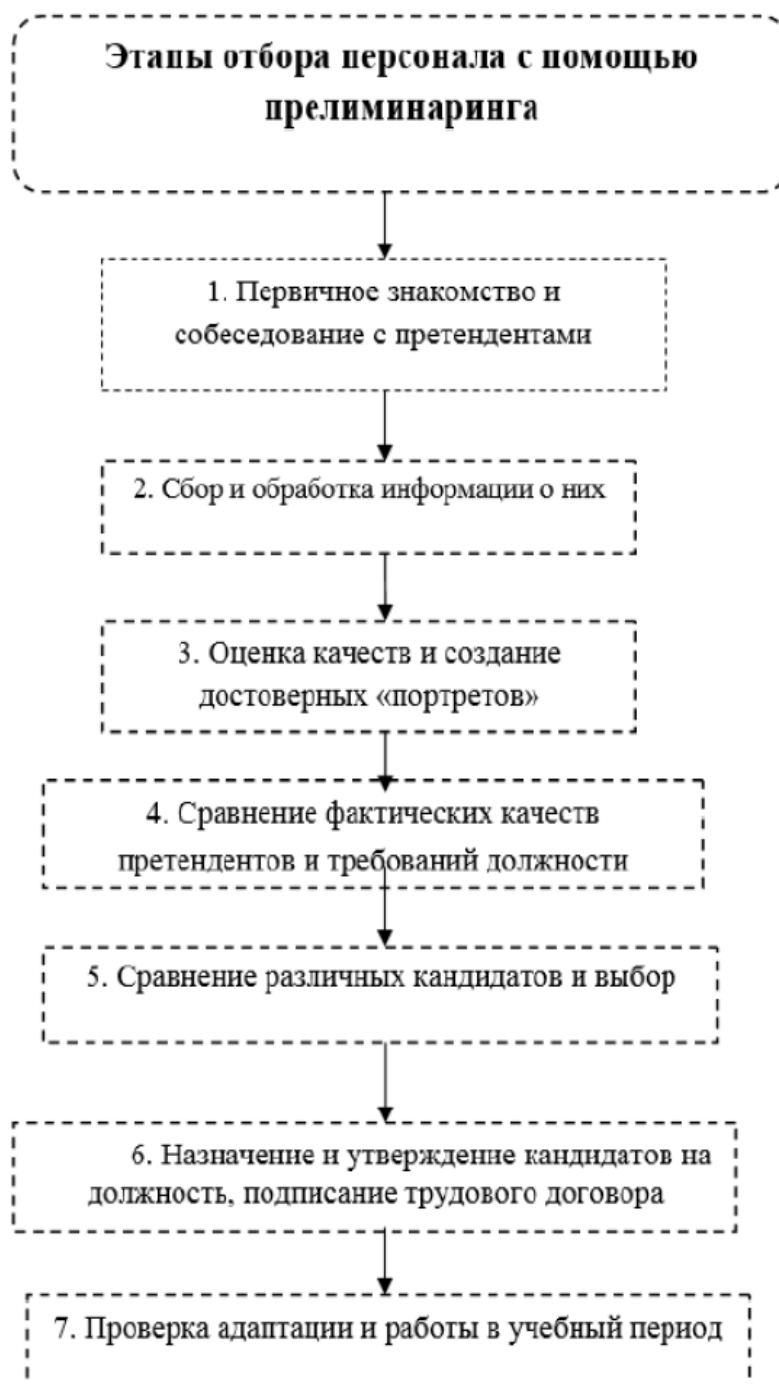


Рис. 10 – Процесс отбора с применением технологии прелиминаринг

Применение прелиминаринга даст возможность к быстрой адаптации к корпоративной культуре нового сотрудника, так как он уже проходил практику в данной организации и знаком с ее внутренней средой. Эффективность же применения прелиминаринга в организации состоит в сокращении издержек на поиск и адаптацию сотрудников.

2.2. Нормативно-правовое обоснование внедрения мероприятий по совершенствованию системы профессионального отбора МУП «УКК» Краснотурьинск

Вопросы профессионального отбора широко и всесторонне обсуждаются среди представителей работодателей, практикующих юристов и в средствах массовой информации. Решение о принятии на работу - событие, носящее далеко идущие последствия.

В его эффективности заинтересованы как общество в целом, отдельные работодатели, так и конкретные лица. Имея целью подобрать максимально подходящего по всем критериям работника, представители работодателей применяют различные методы, приемы и способы, которые не регулируются нормами права. Эти действия не направлены на «обход действующего законодательства», и в большинстве своем продиктованы отсутствием какой-либо правовой регламентации.

Примером заинтересованности в положительных результатах отбора персонала для конкретной работодателя служит научно-исследовательская работа, проведенная в 2014 году кафедрой Гражданского и предпринимательского права института Права Самарского государственного экономического университета по заявке международной организации от имени которой выступило общество с ограниченной ответственностью «Элемент» на тему «Правовое регулирование отношений отбора персонала»[32; С. 22-24].

Научное исследование содержит четыре этапа подготовки аналитического материала:

- 1) правовые основы использования методов отбора персонала;
- 2) гарантия при заключении трудового договора;
- 3) спор об отказе в приеме на работу;
- 4) обобщение материала.

По результатам работы был представлен отчет о проделанной работе и подготовлена к публикации научная работа по аналогичной тематике.

У крупных предприятий, работающих долгое время на рынке труда, обычно есть свой отработанный метод собеседования, разработаны, с учетом специфики деятельности тесты и анкеты, в которых кандидатам предлагается дать все интересующие работодателя данные. В небольших предприятиях, где ограничены финансовые средства на содержание службы по подбору персонала, эта процедура несравненно упрощена. Но и здесь есть заинтересованность в максимальном сборе информации о потенциальном сотруднике.

Нормативно-правовые основания разработки программы внедрения мероприятий представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Нормативно-правовые основания разработки

Нормативно-правовое основание	Положение (статья), содержание (кратко)
Трудовое законодательство	Регулирование трудовых отношений
Бюллетень Верховного Суда РФ. - №12. – 1994 [5].	Ст. 17 Международного пакта о гражданских и политических правах от 16 декабря 1966 года гласит: «Никто не может подвергаться произвольному или незаконному вмешательству в его личную и семейную жизнь. Каждый человек имеет право на защиту закона от такого вмешательства или таких посягательств».
Конституцией РФ [24; Ст. 4398]	Действующее отечественное законодательство, закрепляя основные гарантии, провозглашенные и международными договорами, вместе с тем не содержит специальных положений, посвященных процедуре приема на работу. Исходя из принципа «разрешено все, что не запрещено законом», работодатели проводят различные тестирования, анкетирования и собеседования в процессе отбора кандидатов на вакантную должность.

Ведомости СНД РСФСР и ВС РСФСР [6; Ст. 1865].	Декларация прав и свобод человека и гражданина от 22 ноября 1991 года гарантирует право на неприкосновенность его частной жизни. Сбор, хранение, использование и распространение информации о частной жизни лица без его согласия не допускаются, за исключением случаев, указанных в законе (пункты 1, 3 статьи 9 Декларации).
Конституция РФ	Ст. 23, провозглашает право каждого на неприкосновенность частной жизни, личную и семейную тайну, защиту своей чести и доброго имени.
Конституция РФ	Ст. 24, закрепляет, что сбор, хранение, использование и распространение информации о частной жизни лица без его согласия не допускаются.
Трудовой кодекс	Ст. 65 «Документы, предъявляемые при заключении трудового договора» содержит ограниченный перечень документов, который работодатель имеет право запросить у кандидатуры на вакантную должность: <ul style="list-style-type: none"> - паспорт или иной документ, удостоверяющий личность; - трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства; - страховое свидетельство государственного пенсионного страхования; - документы воинского учета - для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на службу; - документ об образовании и (или) о квалификации или наличии специальных - при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки; - справку о наличии (отсутствии) судимости и (или) факта уголовного преследования либо об прекращении уголовного преследования по реабилитирующим основаниям, выданную в порядке и по форме, которые

	<p>устанавливаются федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере внутренних дел;</p> <p>- при поступлении на данную работу, связанную с деятельностью, к осуществлению которой в соответствии с действующим законодательством не допускаются лица, которые имеют или имели судимость, подвергавшиеся или подвергавшиеся уголовному преследованию.</p>
Трудовой кодекс	Ст. 85 «Утратила силу», к персональным данным работника относится любая информация, нужная работодателю в связи с трудовыми отношениями и касающаяся конкретного сотрудника.

В главе 14 Трудового кодекса РФ правом на защиту персональных данных наделяется сотрудник, вступивший в трудовые отношения с работодателем [48; Ст. 3].

В связи с чем, только в случае, когда соискатель стал сотрудником, от него можно запрашивать предоставления любой информации, относящейся к персональным данным, работа с которыми должна быть по нормам статей 86-89 Трудового кодекса РФ.

В других случаях с учетом специфики работы Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами, указами Президента РФ и постановлениями Правительства РФ может предусматриваться необходимость предъявления при заключении трудового договора дополнительных документов (ст. 65 Трудового кодекса РФ).

Следовательно, при составлении анкет, тестов, в процессе собеседования начальник может задать вопросы, спрашивать информацию и получить данные, относящиеся к деловым качествам и квалификации кандидата.

Однако, иные сведения, которые хотел бы знать наниматель о соискателе, не относящиеся к его деловым качествам и квалификации, он может получить только у самого соискателя и только с помощью его согласия. Специфика труда отдельных категорий сотрудниковпредопределяет необходимость установления особого характера возникновения трудовых правоотношений с ними.

К этим особенностям следует приписать и возможность, а в некоторых случаях и обязательность создание трудовых отношений в результате избрания по конкурсу на замещение данной должности.

Необходимо отметить, что правовые нормы о конкурсе непринужденно в Трудовом кодексе РФ появились недавно, имеют общий характер и предполагают возможность регулирования вопросов конкурсного отбора номинантов на должность как на законодательном (посредством трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права), так и на локальном уровнях (посредством включения конкурсных правил в устав (положение) предприятия.

На данный момент, в российском законодательстве нет легального определения понятия «конкурс», но есть много доктринальных. Основателем научного осмысления конкурса в трудовом праве надо считать В.Н. Смирнова. Проблеме конкурса применительно к трудовому праву посвящены работы Г.И. Федькина. Б.Д. Лебина, Г.А. Цыпкина, В.Г. Сойфера и некоторых других исследователей.

Из приведенной дефиниции и общего анализа нормативных правовых актов, регулирующих конкурсные процедуры, можно выделить некоторые его признаки.

Во-первых, конкурс - это особый порядок создания трудовых правоотношений, потребность которого обусловлена спецификой трудовой функции сотрудника и связана, как правило, сповышенными условиями к деловым и личным качествам лиц, которые хотят попасть на эту должность.

По мнению профессора А.М. Куренного, от других процедур, предшествующих заключению трудового договора, конкурс отличается тем, что связан самовыдвижением кандидата, избрание номинантов осуществляется специально созданным общественным коллегиальным органом. Кроме того, конкурс - это один из возможных способов формирования работодателем своего кадрового резерва[35; С. 79].

В России, как уже отмечалось, для некоторых категорий специалистов конкурс является обязательным, для некоторых - возможным условием замещения данной должности.

Так, например, обязательным условием для замещения должности конкурс является для некоторых должностей государственной гражданской и муниципальной службы; для руководителей федеральных унитарных предприятий; для служащих органов федеральной службы безопасности и таможенных органов.

Конкурс может стать обязательным через указание на это в уставе (положении) соответствующей организации. Согласно статье 18 Трудового кодекса РФ, устав (положение) организации должен определить перечень должностей, подлежащих замещению по конкурсу, и порядок конкурсного избрания на эти должности.

Действующее законодательство допускает работодателю определить, какие должности избираются по конкурсу, а также установить порядок конкурсного избрания; именно поэтому особое внимание обязательно нужно обратить на порядок подготовки и опубликования информации о проведении конкурса; перечень сведений, указанный в информационном сообщении; порядок формирования и работы конкурсной комиссии; требования к кандидатам; форму заявки и прилагаемые к ней документы.

Что бы избежать этого, особое внимание нужно уделить на деловые качества работника. Легальное определение данного понятия отсутствует, но оно сложилось в судебной практике.

Более того, начальник имеет право предъявить кандидату, претендующему на вакантную должность, и иные требования, которые необходимы в дополнение к типовым или типичным профессионально-квалификационным требованиям в силу специфики какой либо работы.

Например, если специалист владеет одним или несколькими иностранными языками, а также имеет способность работать на компьютере. Типовые требования, как правило, будут установлены на уровне законодательства, например Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденный постановлением Министерства труда РФ от 21.08.1998 г. (с более поздними изменениями).

Типичные же требования вправе установить работодатель, исходя из специфики содержания трудовой функции сотрудника. Во избежание нарушения равенства возможностей все предпочтения должны быть основаны только на специфических требованиях, связанных с работой.

Соблюдать это требование обязывает как Конвенция МОТ «О дискриминации в области труда и занятий» № 111 (1958 г.), так и действующее законодательство РФ о труде.

Для любого человека, находящегося в поисках работы, важно, чтобы работа была для него «подходящей», а для организации-работодателя важно, чтобы нанятый работник «соответствовал» организации, что бы мог качественно выполнить работу и своевременно решать заданные перед ним задачи. Поиск и отбор кандидатов для заполнения вакантных мест, появляющихся в организации - это одна из основных задач, постоянно решаемых отделом кадров.

Качественный отбор возможных кандидатов для заполнения вакантной должности возможен только при условии возможности обработки надежных и достоверных сведений о соискателе.

Эффективность и выполнения данной задачи напрямую зависят от того, верно ли были определены и выражены требования, предъявляемые к

кандидату, искусно ли в процессе отбора были утилизированы «кадровые инструменты» и насколько четко и слаженно была организована работа по отбору персонала. К числу основных кадровых инструментов относятся: собеседование, тестирование, анкетирование[38; С. 35].

Российскому трудовому законодательству не знакомы данные понятия. Тогда как к работодателю Трудовой кодекс РФ предъявляет определенные требования, которые необходимо соблюдать в процессе приема человека на работу. Российское законодательство не запрещает проводить тестирование, анкетирование и собеседование при приеме на работу.

Однако, при создании вопросов анкеты, при создании тестов и при подготовке к собеседованию, необходимо учитывать, что запрашиваемая информация может отнестись только лишь к сфере деловых качеств кандидата и лишь поверхностно касаться его личной жизни (только те сведения, которые непосредственно имеют отношение к должности).

На первый взгляд, обычной является ситуация, когда в процессе отбора из немногих кандидатур был выбран лишь один «подходящий» кандидат и возникла необходимость отказать в трудоустройстве остальным претендентам. Обычно, такой отказ делается в устной форме при личной встрече или, что делается намного чаще, в процессе беседы по телефону. В случае если претендент на должность требует от работодателя предоставить отказ в письменной форме, работодатель в силу прямого указания статьи 64 Трудового кодекса РФ просто обязан предоставить ему письменный мотивированный и обоснованный отказ. В дальнейшем соискатель вправе обжаловать этот отказ в судебном порядке.

Неаргументированным отказом в приеме на работу считается отказ, который связан с каким бы то ни было прямым или косвенным ограничением прав или установлением прямых или косвенных преимуществ не зависимо от пола, происхождения, цвета кожи, национальности, расы, языка, имущественного, социального и должностного положения, места жительства (в том числе, наличия или отсутствия регистрации по месту жительства или

пребывания), наличия беременности, наличия детей, и даже других обстоятельств, которые не связаны с деловыми качествами сотрудника.

Следовательно, баланс должен обеспечиваться соответствующих конституционных прав и свобод, который является обязательным условием гармонизации трудовых отношений в Российской Федерации как социальной правовой стране. Это составит основу согласования прав и интересов работников и работодателей как сторон трудового договора и как участников социального партнерства.

2.3. Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы профессионального отбора в МУП «УКК» Краснотурьинск

Разработка рекомендаций по совершенствованию системы профессионального отбора в МУП «УКК» Краснотурьинск позволила определить временные расходы на поиск и оценку кандидатур в процессе отбора.

Время, затрачиваемое на них, колеблется от 230 до 415 час в зависимости от количества кандидатов на вакантную должность.

Возьмем среднее значение – $(230+415)/2 = 323$ рабочих часа (2 мес.) на одну вакантную должность.

Расходы МУП «УКК» Краснотурьинск на одну вакантную должность составляют:

1. Зарплата сотрудника по персоналу – $8000 \cdot 2 = 16000$ руб.
 2. Отчисления (30 %) – 4160 руб.
 3. Содержание рабочего места – $7500 \cdot 2 = 15000$ руб.
- Всего: 35160 руб.

Следовательно, если кандидатура на вакантную должность по всем параметрам совершенно подойдет, торасходы на его поиск и оценку в МУП «УКК» Краснотурьинск составят 35160 руб.

По данным отбора персонала в МУП «УКК» Краснотурьинск на предприятии 25 % персонала находится в пенсионном и предпенсионном возрасте.

В 2018 году ожидается увольнение 5 человек.

Расходы на отбор персонала при условии качественного отбора составят:

$$35160 * 5 = 175800 \text{ руб.}$$

Если же процесс отбора не систематизировать, как это задано в указаниях, то убыток от кандидатуры, который не соответствует вакантной должности и текучести в связи с его увольнением (не прошел испытательный срок или другие причины) может быть значительным.

Расходы составляют:

- на замену рабочих 7-12 % их годовой заработной платы;
- специалистов - 20-50 % их годовой заработной платы;
- управляющих - 40-100% их годовой заработной платы.

Сюда включаются:

1. Убыток, вызванный перерывами в работе.
2. Убыток, обусловленный необходимостью обучения и переобучения новых работников.
3. Убыток, вызванный падением производительности труда у рабочих перед увольнением, т.е. стоимость недополученной услуги.
4. Убыток, вызванный низким уровнем производительности труда вновь принятых на вакантное место рабочих.
5. Убыток по проведению отбора персонала в результате текучести.

Общая величина экономического ущерба, вызванного неэффективным процессом отбора персонала, равна сумме всех частных потерь.

Следовательно, общие расходы на процесс несистематизированного отбора в этом случае может быть представлен тремя составляющими:

- 1) Убыток на повторный поиск и отбор;
- 2) Убыток, вызванный перерывами в работе;
- 3) Убыток, вызванный недостаточным уровнем эффективности труда вновь принятых на вакантное место работников.

1. Расходы на повторный поиск и отбор:

$$35160 * 5 = 175800 \text{ руб.}$$

2. Убыток, вызванный перерывами в работе.

В 2018 году планируется увольнение в связи с окончанием трудового договора:

- а) руководители - 1 чел.
- б) специалисты - 4 чел.
- в) технические специалисты – 3 чел.

Потери, вызванные перерывами в работе, составят:

а) $18000 \text{ руб.} * 1 \text{ чел.} * 12 \text{ мес.} * 0,8 = 172800 \text{ руб.}$

б) $15000 \text{ руб.} * 4 \text{ чел.} * 12 \text{ мес.} * 0,5 = 360000 \text{ руб.}$

в) $13000 \text{ руб.} * 3 \text{ чел.} * 12 \text{ мес.} * 0,3 = 140400 \text{ руб.}$

Итого: 673200 руб.

3. Убыток, вызванный слабым уровнем эффективности труда заново принятых работников. Адаптационный период обычно составляет 2 месяца.

Кроме слабого уровня эффективности в период адаптации сюда могут включиться расходы, связанные:

- с проведением собеседования руководителя, наставника с новым сотрудником;
- с интенсивными краткосрочными курсами для руководителей, вновь входивших в должность;
- с расходами времени специалистов для установления контактов нового сотрудника с коллективом.

а) $18000 \text{ руб.} * 1 \text{ чел.} * 2 \text{ мес.} * 0,8 = 28800 \text{ руб.}$

б) $15000 \text{ руб.} * 4 \text{ чел.} * 2 \text{ мес.} * 0,5 = 60000 \text{ руб.}$

в) $13000 \text{ руб.} * 3 \text{ чел.} * 2 \text{ мес.} * 0,4 = 31200 \text{ руб.}$

Итого: 120000 руб.

Если ввести систематизированную процедуру отбора, суммарные потери могут снизиться на сумму:

$175800 + 673200 + 120000 = 969000 \text{ руб.}$

Социальный эффект от предложенных рекомендаций заключается в следующем:

- снижение текучести персонала;
- обеспечение найма персонала, способного быстро адаптироваться в условиях данной организации;
- наиболее полное использование потенциала персонала;
- обеспечение стабильности персонала;
- формирование благоприятного социально-психологического климата.

Следовательно, мероприятия по совершенствованию системы профессионального отбора в МУП «УКК» Краснотурьинск, которые были рекомендованы, позволят повысить эффективность процесса и снизить затраты на процедуру отбора и снизить потери, которые связаны с интервалами в работе.

Выводы по главе 2

В конечном итоге, можно предложить следующие предложения по улучшению системы профессионального отбора в МУП «УКК» Краснотурьинск:

- 1) разработать мероприятия по улучшению процесса отбора кадров с учетом новых методик по отбору персонала;

2) система отбора должна быть систематизирована, чтобы сформировать необходимые регламенты и организационные документы, позволяющие владельцу процесса отбора реализовывать процесс в необходимые сроки и выявить операции, которые можно и нужно автоматизировать, сократив время, затрачиваемое на их выполнение.

3) определить возможные функциональные повторы - дублирование функций сотрудников и распределить функциональные задачи правильно, чтобы выявить центры неэффективных затрат и оптимизировать общие материальные и финансовые затраты на процесс.

ПРЕЛИМИНАРИНГ позволит МУП «УКК» Краснотурьинск постоянно держать руку на пульсе событий через привлечение в свои ряды молодых специалистов, перспективных студентов и выпускников. Более того, молодые сотрудники легко адаптируются под стандарты и нормы, принятые в МУП «УКК» Краснотурьинск, в то время как старшие их товарищи уже имеют свою личную, часто завышенную и достаточно амбициозную позицию.

Применение преминаринга в МУП «УКК» Краснотурьинск предлагается осуществлять следующим образом:

1. По заданию руководителя и на основании кадрового задания, проведение презентации в МУП «УКК» Краснотурьинск, ознакомление студентов и выпускников с ней. Подготовка документов по заключению договоров на практики и стажировки.

2. Привлечение молодых специалистов-выпускников для работы в МУП «УКК» Краснотурьинск.

Следовательно, выполнение мероприятий по применению преминаринга позволят сформировать в МУП «УКК» Краснотурьинск эффективную и сильную систему профессионального отбора.

Эффективность применения преминаринга в МУП «УКК» Краснотурьинск заключается в сокращении затрат на поиск и адаптацию персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Поиск и отбор персонала всегда играли ключевую роль в процессе управления персоналом в качестве ведущей части организационного функционирования предприятия. В нашем мире эти процессы становятся более значимыми, поскольку в условиях всё большей конкуренции организации всё чаще рассматривают своих специалистов в качестве источника конкурентного преимущества.

Отбор персонала на предприятии решает основную задачу по удовлетворению спроса на сотрудников как в отношении их количества, так и качества.

Данный процесс, состоит из:

- общего анализа потребности (настоящей и будущей) в кадрах;
- формирования четких требований к персоналу – точного определения того, кто нужен организации, путем анализа условий труда (рабочего места, должности), подготовки описания этой трудовой деятельности, а также конкретной точности по срокам отбора;
- определения основных источников поступления кандидатов;
- выбора методик, по которым происходит отбор и оценка персонала.

В МУП «УКК» Краснотурьинск процедура профессионального отбора – важнейшая составляющая деятельности отдела кадров. Основной задачей кадровой службы является выбор методов и технологий, позволяющих минимизировать ошибки и подобрать действительно достойных кандидатур.

Система отбора в МУП «УКК» Краснотурьинск представляет собой ряд процедур, организованных в четком порядке и проводимых в несколько этапов:

- мониторинг кадровой ситуации и своевременное определение потребности в новых кадрах;
- поиск кандидатов на вакантные места;

- первичный анализ сведений и резюме;
- предварительное интервьюирование кандидатов по телефону;
- собеседование с соискателями;
- отбор наиболее подходящих кандидатов и передача их резюме руководителю;
- собеседование с кандидатами, проводящееся руководителем;
- принятие окончательного решения;
- наем соискателя.

В МУП «УКК» Краснотурьинск начальник каждого отделения стремится работать с самыми толковыми, исполнительными, неконфликтными специалистами. В МУП «УКК» Краснотурьинск руководители отделений лично участвуют в отборе персонала.

Весь процесс отбора разделен на две части: первичный (им занимается в основном кадровая служба) и окончательный (проходит в тесном контакте с руководителем).

В ходе первичного отбора в МУП «УКК» Краснотурьинск используются производительные и недорогие технологии. Хотя они не очень точны, но экономят время руководителей.

Тесты, используемые при отборе персонала в МУП «УКК» Краснотурьинск, можно разделить на две основные группы: профессиональные и психологические. Первые представляют собой опросники с вариантами ответов, в том числе и сложных типов, где вероятность угадывания «правильного» ответа значительно меньше. Иногда профессиональные тесты строятся как реальные рабочие задания. В МУП «УКК» Краснотурьинск разрабатывают профессиональные тесты и задания самостоятельно. Такой подход вполне имеет право на существование.

На этапе первичного отбора специалисты по отбору персонала МУП «УКК» Краснотурьинск проводят индивидуальные собеседования (интервью) с подобранными претендентами. Не являясь профессионалами в функциональной области будущих работников, кадровики обычно

сосредотачиваются на оценке «общих характеристик» - аналитических способностей, характера, жизненной философии, мотивации, трудоспособности, совместимости с организацией.

Таким образом, анализ системы профессионального отбора в МУП «УКК» Краснотурьинск выявил следующие недостатки:

- 1) Процесс профессионального отбора осуществляется стихийно, технология отбора четко не определена, не нормирована;
- 2) Выдвигаемые первоначально требования к кандидату, на протяжении всего процесса отбора постоянно меняются, т.к. нет должностных инструкций для каждого сотрудника на предприятии с четким обозначением обязанностей, следовательно не возможно четко закрепить и требования к кандидату и т.д.;
- 3) Не проводится проверка рекомендаций кандидата. В результате происходит увеличение материальных затрат, связанных с потерями от неэффективного процесса отбора.

В результате можно предложить следующие рекомендации по совершенствованию системы профессионального отбора в МУП «УКК» Краснотурьинск:

- 1) строго определить этапы профессионального отбора и его методы;
- 2) закрепить требования к кандидату на основании профиля должности;
- 3) Ввести обязательную проверку рекомендаций кандидата.

В МУП «УКК» Краснотурьинск при выборе метода поиска будущего сотрудника необходимо исходить из должности, из положения дел в организации, из срочности вакансии и ситуации на рынке труда. В настоящее время следует уделять больше внимания прелиминарингу как наиболее перспективному методу формирования трудового коллектива.

ПРЕЛИМИНАРИНГ позволит МУП «УКК» Краснотурьинск постоянно держать руку на пульсе событий через привлечение в свои ряды молодых специалистов, перспективных студентов и выпускников. Кроме того, молодые сотрудники легко адаптируются под стандарты и нормы, принятые

в МУП «УКК» Краснотурьинск, в то время как старшие их товарищи уже имеют свою личную, часто завышенную и достаточно амбициозную позицию.

Таким образом, выполнение мероприятий по применению прелиминаринга позволят сформировать в МУП «УКК» Краснотурьинск эффективную и сильную систему профессионального отбора.

Эффективность применения прелиминаринга в МУП «УКК» Краснотурьинск заключается в сокращении затрат на поиск и адаптацию персонала.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Афонин, А. Технология привлечения талантов [Текст] / А. Афонин // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – № 5 (май). – С. 10–12.
2. Бакингом, М. Добейся максимума. Сильные стороны сотрудников на службе бизнеса [Текст] / М. Бакингом, Д. Клифтон ; пер. с англ. Е. Бакушевой. – М. : Альпина Пабlishер, 2012. – 239 с.
3. Белгородов, В.П. Корпоративный ассесмент-центр [Текст] / В.П. Белгородов. - Спб.: изд. СПбГСЭУ, 2013.
4. Бюллетень Верховного Суда РФ. - № 12. - 1994.
5. Ведомости СНД РСФСР и ВС РСФСР. - 1991. - № 52. - Ст. 1865.
6. Веснин, В. Р. Управление человеческими ресурсами. теория и практика : учебник [Текст] / В.Р. Веснин. - Москва: Проспект, 2014. – 688 с.
7. Гапоненко, А.Л. Отбор персонала: учебное пособие [Текст] / А.Л. Гапоненко. – М.: Окей-книга, 2012. – 245 с.
8. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации [Текст] / А.В. Дейнека. – М.: Дашков и К, 2014. – 318 с.
9. Демидов, Р.П. Управление персоналом. Учебник для Вузов [Текст] / Р.П. Демидов. – М.: Проспект, 2012. – 499 с.
10. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом [Текст] / А.П. Егоршин. – М.: Инфра-М, 2013. – 297 с.
11. Желтышева, И.В. Совершенствование системы подбора и отбора персонала [Текст] / И.В. Желтышева, И.В. Федченко // МНИЖ. - 2015. - №9-1 (40). - С.39.
12. Жижерина, Ю. Массовый отбор: рабочие производства. Подбор персонала. Образец карты подбора персонала [Текст] / Ю. Жижерина // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 1 (январь). – С. 40.
13. Иванова, С. 50 советов по нематериальной мотивации [Текст] / С. Иванова. - М.: Альпина Пабlishер, 2012.

- 14.Иванова, С. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации [Текст] / С. Иванова. - М.: Альпина Паблишер. – 2014. – 284 с.
- 15.Илларионов, М.Г. Основы управления персоналом: Учебное пособие [Текст] / М.Г. Илларионов. - Казань: КГТУ, 2013.
- 16.Имшинецкая, И. Никаких скидок! Нематериальная мотивация клиентов [Текст] / И. Имшеницкая. – М.: Феникс, 2014.
- 17.Ишимов, В. Результат отрицательной селекции [Текст] / В.Ишимов // Эксперт-Урал : Прил. к журн. «Эксперт». – 2016. – № 5. – С. 30.
- 18.Кибанов, А. Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала : учеб.-практич. пособие для студентов высш. учеб. заведений, обучающихся по специальностям «Управление персоналом» и «Менеджмент организации» [Текст] / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, И. А. Федорова ; под ред. А. Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2013. – 75 с.
- 19.Кибанов, А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: Монография [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2014. - 268 с.
- 20.Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: история и современность. Монография [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2013. 310 с.
- 21.Кирьянов, Ю.Э. Основы кадрового менеджмента [Текст] / Ю.Э. Кирьянов, П.Р. Сафронов - М.: ЮНИТИ, 2013. – 422 с.
- 22.Коноваленко, В.А. Психология управления персоналом [Текст] / В.А. Коноваленко. – М.: Юрайт, 2014. – 310 с.
- 23.Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) // Собрании законодательства РФ. - 04.08.2014. - №31. - Ст. 4398.

- 24.Краснова, Н.В. Развитие персонала компании [Текст] / Н.В. Краснова. - М.: МФПА – 2012. – 96 с.
- 25.Кузнецов, М. Фильтры «на входе» или Малобюджетные способы подбора кадров [Текст] / М. Кузнецов // Кадровик. – 2012. – № 4. – С. 103–107.
- 26.Кузьмина, Н. М. Кадровая политика корпорации : монография [Текст] / Н. М. Кузьмина. – М. : Инфра-М, 2016. – 167 с.
- 27.Кязимов, К. Внутрифирменное обучение и развитие персонала [Текст] / К. Кязимов. - М.:МИК, 2014. - 240 с.
- 28.Магура, М. Оценка работы персонала [Текст] / М. Магура. - М.: ЗАО «Бизнес школа «Интел-Синтез», 2012.
- 29.Меньшиков, П.А. Персонал технология: отбора и подготовка кадров [Текст] / П.А. Меньшиков, К.Е. Генадьев. – М.: Окей-книга, 2013. – 422 с.
- 30.Мизинцева, М.Ф. Оценка персонала: Учебник и практикум для академического бакалавриата [Текст] / М.Ф. Мизинцева, А.Р. Сардарян. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 378 с.
- 31.Миневич, И. Где взять вменяемых сотрудников? [Текст] / И. Миневич // Служба кадров и персонал. – 2013. – № 9. – С. 22–24.
- 32.Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: Учебно-практическое пособие [Текст] / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
- 33.Михеев, Л.И. Основы кадрового менеджмента: Учебник [Текст] / Л.И. Михеев. – М.: Высшее образование, 2012. - 380 с.
- 34.Натейкина, Ю. О. Выявление проблем в процессе отбора персонала организации и пути их решения [Текст] / Ю.О. Натейкина // Europeanresearch. - 2016. - №1 (12). - С.79.
- 35.Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: учебно-практическое пособие [Текст] / под ред. А. Я. Кибанова. - Москва: Проспект, 2013. - 74 с.

- 36.Павлов, К.Е., Кузнецова Р.Т. Формирование системы управления персоналом на предприятии [Текст] / К.Е. Павлов, Р.Т. Кузнецов - М.: Омега-Л, 2012. – 321 с.
- 37.Побегайлов, О.А. Ключевая составляющая системы управления персоналом кадров [Текст] / О.А. Побегайлов, А.А. Воронин // ИВД. - 2013. - №3 (26). - С.35.
- 38.Побегайлов, О.В. Некоторые аспекты подбора и отбора кадров [Текст] / О.А. Побегайлов, А.А. Воронин // ИВД. - 2012. - №4-1. - С.150.
- 39.Реймаров, Г.А. Комплексная оценка персонала: Инженерный подход к управлению качеством труда [Текст] / Г.А. Реймаров. - М.: ЛКИ, 2015. - 422 с.
- 40.Рябова, А.В. Современные методы подбора персонала: мобильный рекрутинг и рекрутинг через социальные сети [Текст] / А.В. Рябова // Актуальные проблемы гуманитарных наук труды XII Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – Национальный исследовательский томский политехнический университет. – 2013.
- 41.Савицкая, Г.В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебник / Г.В. Савицкая. – М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 588 с.
- 42.Самыгин, С.И. Управление персоналом [Текст] / С.И. Самыгина. – М.: Приор, 2014. – 278 с.
- 43.Ситникова, А. А. Построение модели отбора персонала на базе компетентностного подхода [Текст] / А.А. Ситникова, С.М. Булацкий // Актуальные вопросы современной науки. - 2013. - №30-2. - С.169.
- 44.Тарасов, В. К. Персонал - технология: Отбор и подготовка менеджеров / В.К. Тарасов. - М.: Машиностроение, 2016. - 368 с.
- 45.Ткаченко, Т.В. К проблеме отбора персонала в организации [Текст] / Т.В. Ткаченко // ТДР. - 2015. - №3. - С.134-135.

46. Трифонов, Д.В. Найм персонала как элемент кадровой политики организации [Текст] / Д.В. Трифонов, О.А. Чертыковцева // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. - 2016. - №4. - С.36.
47. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.07.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2017) // Собрание законодательства РФ. - 07.01.2002. - №1 (ч. 1). - Ст. 3.
48. Червиченко А.Д. Организация управления: учебное пособие [Текст] / А.Д. Червиченко. - М: РИОР, 2012. – 306 с.
49. Шеремет, А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие [Текст] / А.Д. Шеремет. - М.: ИЦ РИОР, 2012. - 415 с.

Сравнительная таблица возможных технологий и отбора персонала в организацию

Технология	Описание технологии	Плюсы	Минусы
Осуществление подбора персонала руководителями подразделений, а тестирование отделом кадров	Данная технология применяется в настоящий момент и включает в себя основные методы отбора персонала (заполнение анкеты, собеседования, проверка отзывов, тестирование).	1. Отсутствуют Дополнительные расходы 2. Быстрота приема Сотрудника взамен уволившемуся.	1. Текучесть кадров на предприятии 2. Косвенные финансовые потери 3. Нехватка процессного подхода
Осуществление Подбора персонала рекрутинговыми агентствами	1. Сбор информации о необходимом кандидате. 2. Поиск кандидатов (СМИ, личные связи, база данных) 3. Оценка кандидатов (тестирование, интервью, проверочные упражнения, сбор отзывов). 4. Презентация кандидата перед заказчиком. 5. Принятие решения. 6. Замена кандидата, если он не прошел испытательный срок.	1. Высокое качество ообора и возможность замены сотрудника 2. С руководителей подразделения снимается функция приема сотрудников и высвобождается время на свою работу.	1. Высокая стоимость услуг (17% от годовой з/п кандидатов) 2. Достаточно медленный процесс отбора 3. Незнание текущей ситуации в компании, приводит к непониманию требований к специалисту
Приобретение лицензии на программу «Ресурс–К» для самостоятельной оценки кандидатов	Система «Ресурс–К» – это набор тестовых методик и авторских экспертных алгоритмов, на основании	1. Руководителям подразделения необходимо будет провести только заключительное собеседования с прошедшими программное	1. Очень высокая стоимость лицензии на программу (150000 руб. разово + 30000 руб. ежегодно) + (300000 руб. за

	<p>которых строится оценка компетенций. Это программа, которая проводит тестирование человека, интегрирует результаты в компетенции, а результат выдает в виде понятных для любого руководителя графиков и таблиц. Кандидат на должность приходит в компанию, его приглашают его за компьютер пройти тестирование, которое длится около 2 часов. Далее результаты просматриваются и подходящие кандидаты приглашаются на собеседование к руководителю подразделения.</p>	<p>тестирование кандидатами. 2. Перед руководителем оказывается полная картина данного кандидата – его возможности, потенциал, мотивация.</p>	<p>настройку программы под задачи заказчика) 2. Необходимость обучения для верной трактовки полученных данных 3. Нехватка процессного подхода.</p>
<p>Метод «Assessment Center»</p>	<p>Суть метода заключается в том, что группа участников проходит через серию самых разнообразных испытаний. В программу AssessmentCenter обычно включаются деловые и ролевые игры, профессиональные и психологические тесты, самопрезентации,</p>	<p>1. Процессный подход 2. Качественный подбор в результате того, что осуществляется он сотрудником из компании, который знает все нюансы. 3. Получение на тренинге рекомендаций и инструментажа для ввода метода на предприятии.</p>	<p>1. Требуется принять в штат менеджера по персоналу (Ежегодные расходы 180 тыс. руб.) 2. Плата за трехдневный обучающий курс (20000 руб.). 3. В России пока не достаточно популярен.</p>

	<p>дискуссии, упражнения, письменные работы. За действиями участников ведется внимательное наблюдение, может осуществляться видеосъемка. Обычная продолжительность оценочной сессии составляет 1—2 дня. Вся полученная информация затем внимательно изучается. На этой основе на каждого участника готовится заключение с оценкой его деловых и личностных качеств, прогнозом профессиональной деятельности и рекомендациями по профессиональному и личностному развитию.</p>		
--	---	--	--